



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал в г. Анапе Краснодарского края

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

для подготовки к практическим занятиям и организации самостоятельной
работы обучающихся по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский
учет (по отраслям)»
по дисциплине

ОП.07

Менеджмент

Квалификация «бухгалтер»

Форма обучения очная

Анапа, 2022

Организация-разработчик:

ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» филиал в городе Анапа Краснодарского края

Разработчик:

Михайлова В.Э. – преподаватель ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» филиал в г. Анапе Краснодарского края.

Методические рекомендации рассмотрены и одобрены на заседании цикловой методической комиссии естественно-математических и экономических дисциплин.

Утверждены «31» 082022г. Протокол №1

Председатель цикловой методической комиссии  С.Р. Деркачева

Содержание

Введение.....	4
Планы практических занятий и образовательные технологии.....	6
Методические рекомендации по подготовке к практическому занятию и работа на практическом занятии.....	24
Примерная тематика рефератов.....	20
Методические рекомендации по выполнению рефератов.....	26
Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий.....	27
Письменные кейс-задания.....	30
Тестирование	34
Вопросы к дифференцированному зачёту.....	46
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины....	48

Введение

Целью учебной дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов навыка делового общения и профессиональных коммуникаций, принятия эффективных управленческих решений.

Задачи изучения дисциплины:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся **должен знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

В результате освоения дисциплины обучающийся **должен уметь:**

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Программа учебной дисциплины является частью профессионального цикла образовательной программы среднего профессионального образования подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)».

Практические и семинарские занятия учебной дисциплины «Менеджмент» предназначены для более детальной проработки сложных тем учебного курса.

Для эффективной работы необходимо иметь специальную тетрадь для выполнения практических заданий и подготовки к семинарским занятиям. Эта тетрадь по мере выполнения заданий периодически проверяется преподавателем для последующей комплексной аттестации студента по дисциплине «Менеджмент». Целью семинарских занятий является закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельной работы над конкретными темами. При подготовке к семинарским занятиям необходимо:

- 1) внимательно ознакомиться с тематикой семинара;
- 2) прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;
- 3) составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;
- 4) подготовить доклад или сообщение;
- 5) проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки.

При подготовке к занятию студенту рекомендуется изучить вопросы, которые выносятся на обсуждение на занятии и вопросы для самостоятельного изучения по данной теме, выполнить домашнее задание, оформить словарь понятий. По желанию подготовить реферат или доклад.

Эффективность усвоения студентами дисциплины «Менеджмент» обеспечивается системой текущего и итогового контроля. Текущий контроль осуществляется, главным образом, в ходе проведения семинарских, практических занятий по соответствующим темам и обеспечивает проверку работы каждого студента по усвоению знаний и приобретению умений. Итоговый контроль, согласно учебному плану, осуществляется посредством выполнения контрольной работы по итогам обучения в течение семестра.

Планы практических занятий

Тема 1 История развития менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Наука управления: сущность, задачи, особенности.
2. Основные подходы, оказавшие существенный вклад в развитие теории и практики управления.
3. Временной период, основные представители, сущность и задачи школы научного управления.
4. Сущность и задачи административной (классической) школы управления.
5. Основные положения и представители школы человеческих отношений.
6. Бихевиористское направление.
7. Количественный подход в управлении.
8. Процессный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению.
10. Системный подход к управлению.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Доиндустриальные концепции управления. Становление первых теорий индустриального менеджмента.
2. Научные подходы к менеджменту.
3. В чем состоит принципиальное отличие принципов научного управления Ф.Тэйлора от принципов управления А.Файоля?
4. Эволюция теории управления в России.

Темы докладов:

1. Использование принципов управления Г.Фордом в деятельности предприятия.
2. Использование принципа системности в менеджменте.
3. Эмерсоновские аспекты теории управления.
4. Вклад Г. Ганнта в теорию управления.
5. Вклад супругов Гилбреттов в менеджмент.
6. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
7. Развитие теории и практики менеджмента в странах Запада.
8. Развитие управленческих идей в России.
9. Вклад Богданова в теорию менеджмента.
10. Работы Пригожина в области менеджмента.
11. Сущность и основные этапы Хотторнских экспериментов Э. Мэйо.
12. Практика менеджмента Питера Ф. Друкера.

Задания по теме

Задание. Перечислите недостающие принципы администрирования по Анри Файолю.

Принципы администрирования:

1. Разделение труда
- 2.
- 3.
4. Единоначалие
- 5.
6. Подчинение личных интересов общим.
- 7.

8. Централизация
- 9.
- 10.
11. Справедливость
12. Устойчивость персонала
- 13.
14. Корпоративный дух

Тема 2 Сущность, характерные черты современного менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи управления рыночной экономикой.
2. Воздействие управления на развитие экономики.
3. Субъекты и объекты управления. Управляющее воздействие. Обратные связи.
4. Сущность и необходимость менеджмента.
5. Основные модели, задачи и виды менеджмента.
6. Содержание управленческой деятельности менеджера.
7. Раскройте проявление и применение принципов управления в процессе руководства предприятием.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Развитие менеджмента в России на современном этапе.
2. Практика применения принципов менеджмента предприятиями в условиях рыночных отношений.
3. Актуальность и необходимость развития менеджмента в современной России.

Темы докладов:

1. Научные подходы к менеджменту.
2. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.
3. Американская модель управления.
4. Японская модель управления.
5. Европейская модель управления.
6. Китайская модель управления.
7. Билл Гейтс – менеджер или предприниматель?
8. Особенности российского менеджмента.

Задания по теме

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

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса
 - а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.
 - б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора

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

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

Тема 3 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям)

Вопросы для обсуждения:

1. Социокультура предприятия: суть, факторы.
2. Этика менеджмента.
3. Социальная ответственность управленческой деятельности.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Сущность гармоничного предприятия.
2. Может ли компания быть прибыльной и одновременно социально ответственной?

Задания по теме

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

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

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

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

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

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

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

6. Вы – главный менеджер известной фирмы, и из всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. Как поступите Вы? Почему?

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

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

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

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

Задание 2. Согласно положениям менеджмента, любое действие менеджера может быть предпринято лишь после того, как это действие будет тщательно спрогнозировано с учетом благоприятного воздействия на людей. Инструментами прогноза часто выступают тесты на этику предприятия. Определите с помощью теста Л.Рейна свою систему ценностей. Используйте следующий код:

СС – совершенно согласен;

С – согласен;
 НС – не согласен;
 СНС – совершенно не согласен.

№	Утверждение		СС	С	НС	СНС
1	2		3	4	5	6
1.	Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.					
2.	Бывают случаи, когда руководители могут игнорировать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.					
3.	Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда можно давать примерные цифры.					
	Бывают случаи, когда нужно скрыть от начальства неблагоприятную информацию.					
5.	Нам нужно поступать так, как предписывают нам наши руководители, даже если мы сомневаемся в этом.					
6.	Иногда можно заняться личными делами в рабочее время.					
7.	Если необходимо, можно давать задания, превышающие установленную норму.					
8.	Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить этот заказ.					
9.	Когда линии связи не загружены можно пользоваться ими для личных телефонных разговоров.					
10.	Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель оправдывает средства.					
11.	Если ради получения крупного заказа потребуется устройство банкета или изменения в политике компании, я дам на это разрешение.					
12.	Без нарушений положений политики компании и действующих инструкций жить нельзя.					
13.	Отчеты по запасам надо составлять так, чтобы не показывать излишки.					
14.	Вполне приемлемо использовать копировальную машину компании для своих целей.					
15.	Принести с работы карандаш, бумагу и т. д. нельзя рассматривать в качестве греха.					
Оценка в баллах: СНС – 0; НС – 1; С – 2; СС – 3.						

Результаты:

0–баллов – Вы – святой человек.

1–5 баллов – Вы готовитесь стать святым.

6–10 баллов – высокий этический уровень, Вы обладаете высокими моральными качествами.

11–15 баллов – приемлемый этический уровень, Вы обладаете вполне удовлетворительными моральными качествами.

16–25 баллов – средний этический уровень, Вы обладаете удовлетворитель-

ными моральными качествами.

26–35 баллов – требуется моральное воспитание, у Вас низкий моральный уровень.

36–44 балла – соскальзывание в пропасть, у Вас могут быть неприятности.

45 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя, Вы можете оказаться в тюрьме.

Задание 4. Ознакомьтесь со сводом социальных норм для руководителя трудового коллектива и разработайте программу по самосовершенствованию.

Свод социальных норм руководителя трудового коллектива

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего не любят несправедливости.

2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы.

3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и, по возможности, помогайте их осуществить.

4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность.

5. Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого говорите просто и убедительно.

6. Сделайте ваши доводы понятными для людей; дайте подчиненным возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с Вашими.

7. Используйте критику для улучшения результатов общего дела.

Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права. В самом начале критического разговора приведите смягчающие обстоятельства. Дайте ему право на высказывание объяснений по поводу конкретных случаев плохой работы. Старайтесь особо не выделять его среди других нарушителей.

8. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку. Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.

9. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

10. При проведении беседы устраняйте напряженность путем дружественного обращения; пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.

11. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций: форма похвалы должна соответствовать достижению; похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

12. Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали своей вредной привычке.

Тема 4. Типы структур организации

Вопросы для обсуждения:

1. Организация как функция управления: сущность, задачи.
2. Основные этапы в построении организации.
3. Сущность и задачи делегирования.
4. Преимущества делегирования.
5. Типичные препятствия для делегирования.
6. Типы полномочий.

7. Требования при передаче полномочий.
8. Сущность понятия "организационная структура".
9. Организационная структура как основа функционирования системы управления предприятием.
10. Разработка формальной организационной структуры. Вертикальная и горизонтальная структура.
11. Основные типы организационных структур и их использование предприятиями в условиях рынка.
12. Проектирование организационных структур управления.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Основные цели делегирования.
2. Принципы создания организационной структуры.
3. Определите социально-экономические, социально-психологические и организационные аспекты делегирования полномочий.
4. Матричная организация.
5. Должностные инструкции управленческих работников.

Задание 1. Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему.

В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды.

В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

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

Какой тип организационной структуры описан?

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

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей.

Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

Тема 5 Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы для обсуждения.

1. Инфраструктура предприятия:
 - Внутренняя среда организации.
 - Внешняя среда организации.
2. Сущность понятия «организационная культура».
3. Модели организационных культур.
4. Корпоративная культура и организационная культура: общие и отличительные черты, взаимосвязь.
5. Факторы организационной культуры предприятия.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Основные компоненты и принципы, определяющие значение организационной культуры предприятия в управленческой деятельности.
2. Развитие организационной культуры:
 - формирование организационной культуры;
 - поддержание организационной культуры;
 - изменение организационной культуры.
3. Влияние культуры на организационную эффективность:
 - подходы к измерению влияния организационной культуры;
 - соответствие организационной культуры принятой стратегии.

Темы докладов:

1. Механизм управления организационной культурой.
2. Национальное в организационной культуре:
 - Модель Г. Хофстида
 - Модель Лэйн и Дистефано
 - Модель У. Оучи
3. Национальное в управлении бизнесом.

Задания по теме

Задание 1. Определите факторы внутренней среды организации и обоснуйте свой выбор.

1. цели;
2. экономика;
3. политика;
4. структура;
5. задачи;
6. научно-технический прогресс;
7. технология;
8. кадры;
9. конкуренты;
10. организационная культура.

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

1. поставщики;

2. состояние экономики;
3. международные события;
4. правительство;
5. научно-технический прогресс;
6. потребители;
7. конкуренты;
8. политические факторы;
9. социально-культурные факторы;
10. состояние экологии;
11. демография;
12. правовой фактор.

Какова роль элементов среды косвенного воздействия? Какова роль элементов среды прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие предприятия? Оказывают ли влияние факторы внешней среды организации на факторы внутренней среды? Если да, то какое? Если нет, то почему?

Задание 3. Практикующее упражнение «Организационная культура учебной группы».

Цель: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Процедура.

Шаг 1. В течение 5–10 минут студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму «Организационная культура».

Шаг 2. В течение 10–15 минут в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Форма «Организационная культура»

1. Важные и разделяемые ценности и предположения.

2. Разделяемые ценности материального мира.

3. Разделяемые выражения

4. Разделяемые действия.

5. Разделяемые мысли и чувства.

Примечание. Сформулированные пп. разделов 1–5 должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов вашей группы и должны, с другой стороны, отличать вашу группу от других, ей подобных.

Шаг 3. В аудитории под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых групп и в течение 10 минут вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры. Обобщенные результаты предоставляет делегированный представитель группы.

Тема 6 Организация и планирование

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и значение функций управления.
2. Планирование как функция управления.
3. Миссия организации. Цели управления и их характеристика.
4. Сущность стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического планирования развития предприятия.
6. Типы стратегий бизнеса.
7. СВОТ-анализ: сущность, необходимость проведения.
8. ПЭСТ-анализ.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Основные элементы внутрифирменного планирования.
2. Фирма как объект стратегического управления.
3. Управление по целям: сущность, предназначение.
4. Процесс выбора стратегии предприятия.

Темы докладов:

1. Проблемы и трудности стратегического управления.
2. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Задания по теме

Задание 1. Конкретная ситуация «История компании «Раддл».

Прочитайте конкретную ситуацию. Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. Составьте матрицу «СВОТ». Разработайте стратегию развития компании «Раддл».

К началу 70-х годов "Раддл и Компания" (пивоварня Рутленд) производила около 20000 баррелей пива в год, и практически все это пиво продавалось в радиусе 35 миль от пивоварни. Однако, фирма не получала достаточно прибыли для поддержания своего производства. Мистер Раддл, председатель и управляющий, проанализировал ситуацию. В то время Она выглядела примерно так:

Сильные стороны:

- Раддлзы производили качественный продукт. (Они дважды получили высшую награду на Международной выставке пивоварен).
- Уровень обслуживания, предоставляемого фирмой клиентам, максимально соответствовал характеру производимого продукта.

Слабые стороны:

- Предприятие было маленьким, а в то время от размера, казалось руководству фирмы, зависело все.
- Они зарабатывали недостаточно денег для модернизации завода и усиления контроля за качеством.
- Пивные и магазины по продаже алкогольных напитков, принадлежащие пивоварне, обеспечивали две трети объема продаж пива. Все же остальные, так называемые, независимые торговые точки были в той или иной степени связаны с другими пивными. В то же время Раддлз имели только 39 пивных, и они поглощали все средства, необходимые для инвестирования в производство. Не могло быть и речи о том, чтобы строить новые пивные. Отдача от вложенного капитала была слишком мала. Все необходимые средства пришлось бы занимать. Клубы тоже потребовали бы финансовой поддержки.
- Выпускались небольшие партии пива различных марок и производительность (из-за слишком большого количества торговых марок и различных размеров тары) была низкой.

Возможности:

- Общественная компания "Камра" в поддержку настоящего эля, набирала силу, в качестве реакции на отрицательные стороны производства пива в массовых масштабах.
- Приверженцы традиционного пива имели теперь своего лидера.
- Продажа алкогольных напитков через магазины только начинала развиваться.

Угрозы:

- Продолжающийся рост и господство крупных компаний, вместе с отрицательными последствиями инфляционных процессов представляли некоторую угрозу для Раддлз.
- Рассмотрев ситуацию, Тони Раддлз выработал следующую стратегию;
- продать 39 пивных, чтобы получить деньги на расширение производства;
- рационализировать тару (Раддлз изобрели бутылку с широким горлышком);
- специализироваться на мелких рынках, используя преимущества в качестве товара. В то время как общий рынок алкогольного пива уменьшается, качество позволяет Раддлз сохранять свой прежний уровень сбыта;
- увеличить расходы на рекламу, чтобы поддержать марку у покупателей.

Раддлз добились успеха, доведя производство до такого уровня, когда покупатель и потребитель получают лучшее обслуживание по соответствующей, но не заниженной цене.

Замечательный результат: доходы выросли от 64 тысяч фунтов стерлингов в марте 1978 г. до 1 млн. фунтов в марте 1984 г. В связи с возросшей прибыльностью и размерами производства компании разрешили представлять графство Раддлз в рекламных роликах на общественном телевидении. В 1986/1987 годах компания получила возможность расширить свою деятельность на другие районы.

Задание 2. Конкретная ситуация. «Сургутский газоперерабатывающий».

Вечером 30 Декабря 1994 года генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая "сопутствовала" его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании "Джапан стал уоркс", Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был Передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а так же из Белоруссии, Украины. Период "легкой жизни" закончился в начале 90-х годов и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного, технологического оборудования. "При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн. долларов".

К технологическим добавились финансовые проблемы. "Бичем" завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75 % от производственной мощности, не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, не много ни мало - 5-7 млрд. руб. ежемесячно. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно были винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода производство и продажа сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А, что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: "Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!"

Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двух летней давности. Ровный шум в зале, шуточные выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы по ситуации: "Сургутский газоперерабатывающий":

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года.
2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

Задание 3. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица

Организация	Миссия организации	Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
-------------	--------------------	--------------------	-------------------------	----------------------

Гостиница				
Салон красоты				
Ресторан				
Экономический журнал				
Колледж				

Задание 4. Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

Задание 5. На основании представленных ниже данных, проведите СВОТ-анализ предприятия.

Исходные данные для СВОТ-анализа

Показатели	Конкуренты		Фирма
	1	2	
1. Число патентов полученных по конструкции товара	1	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1250	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	350
4. Затраты на тех. Обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден ед.	4200	4150	5300
5. Интегральный показатель качества сервиса товара.	0,95	0,96	0,94
6. Удельный вес прогрессив ной технологии.	0,3	0,4	0,6
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет.	5,5	8,3	6,4
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров.	0,3	0,35	0,45
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента.	4	7	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента.	5	6	7
11. Географическое расположение.	удобное	среднее	удобное
12. Товарная марка фирмы	отсутствует	имеется	имеется
13. Угроза налоговых изменений	неизвестная	известная	известная
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы.	отсутствует	имеется	имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн. ден. Ед.	150	160	140
Итого			

Тема 7 Контроль и мотивация

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
4. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Иерархия потребностей по Маслоу.
2. Теория потребностей МакКлелланда.

3. Двухфакторная теория Герцберга.
4. Модель мотивации по Вруму.

Темы докладов

1. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
2. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
3. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

Задания по теме

Задание 1. Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Тема 8 Цикл менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
4. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Иерархия потребностей по Маслоу.
2. Теория потребностей МакКлелланда.
3. Двухфакторная теория Герцберга.
4. Модель мотивации по Вруму.

Темы докладов

1. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
2. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.

3. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

Тема 9 Система методов управления. Стили управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность стиля руководства трудовым коллективом фирмы.
2. Компоненты стиля руководства.
3. Объективные и субъективные слагаемые стиля.
4. Сформулируйте основные факторы, определяющие стиль руководства.
5. Классификация и характеристика стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.
6. Понятие имиджа менеджера.
7. Природа имиджа.
8. Структура рабочего дня менеджера.

Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:

1. Понятие и сущность стиля руководства.
2. Суггестия менеджмента.
3. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем.

Темы докладов:

1. Использование современных стилей руководства в деятельности предприятия.
2. Время руководителя: эффективность использования.
3. Внешний вид и имидж менеджера.

Тема 10 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Задание 1. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица

Организация	Миссия организации	Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница				
Салон красоты				
Ресторан				
Экономический журнал				
Колледж				

Задание 2. Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

Тема 11 Этапы рационального решения проблем

Задания по теме

Задание 1. Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития

каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Тема 12 Методы принятия решений

Контрольные вопросы, задания и упражнения

Ознакомьтесь со сводом социальных норм для руководителя трудового коллектива и разработайте программу по самосовершенствованию.

Свод социальных норм руководителя трудового коллектива

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего не любят несправедливости.
2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы.
3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и, по возможности, помогайте их осуществить.
4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность.
5. Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого говорите просто и убедительно.

6. Сделайте ваши доводы понятными для людей; дайте подчиненным возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с Вашими.

7. Используйте критику для улучшения результатов общего дела.

Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права. В самом начале критического разговора приведите смягчающие обстоятельства. Дайте ему право на высказывание объяснений по поводу конкретных случаев плохой работы. Старайтесь особо не выделять его среди других нарушителей.

8. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку. Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.

9. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

10. При проведении беседы устраняйте напряженность путем дружественного обращения; пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.

11. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций: форма похвалы должна соответствовать достижению; похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

12. Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали своей вредной привычке.

Тема 13 Коммуникативность и общение в сфере управления. Деловое общение

Согласно положениям менеджмента, любое действие менеджера может быть предпринято лишь после того, как это действие будет тщательно спрогнозировано с учетом благоприятного воздействия на людей. Инструментами прогноза часто выступают тесты на этику предприятия. Определите с помощью теста Л.Рейна свою систему ценностей. Используйте следующий код:

СС – совершенно согласен;

С – согласен;

НС – не согласен;

СНС – совершенно не согласен.

№ Утверждение СС С НС СНС

1 2 .. 3 4 5 6

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать своих ошибках руководству.

2. Бывают случаи, когда руководители могут игнорировать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
 3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда можно давать примерные цифры. Бывают случаи, когда нужно скрыть от начальства неблагоприятную информацию.
 5. Нам нужно поступать так, как предписывают нам наши руководители, даже если мы сомневаемся в этом.
 6. Иногда можно заняться личными делами в рабочее время.
 7. Если необходимо, можно давать задания, превышающие установленную норму.
 8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить этот заказ.
 9. Когда линии связи не загружены можно пользоваться ими для личных телефонных разговоров.
 10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель оправдывает средства.
 11. Если ради получения крупного заказа потребуется устройство банкета или изменения в политике компании, я дам на это разрешение.
 12. Без нарушений положений политики компании и действующих инструкций жить нельзя.
 13. Отчеты по запасам надо составлять так, чтобы не показывать излишки.
 14. Вполне приемлемо использовать копировальную машину компании для своих целей.
 15. Принести с работы карандаш, бумагу и т. д. нельзя рассматривать в качестве греха.
- Оценка в баллах: СНС – 0; НС – 1; С – 2; СС – 3.

Результаты:

- 0–баллов – Вы – святой человек.
- 1–5 баллов – Вы готовитесь стать святым.
- 6–10 баллов – высокий этический уровень, Вы обладаете высокими моральными качествами.
- 11–15 баллов – приемлемый этический уровень, Вы обладаете вполне удовлетворительными моральными качествами.
- 16–25 баллов – средний этический уровень, Вы обладаете удовлетворительными моральными качествами.
- 26–35 баллов – требуется моральное воспитание, у Вас низкий моральный уровень.
- 36–44 балла – соскальзывание в пропасть, у Вас могут быть неприятности.
- 45 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя, Вы можете оказаться в тюрьме

Методические рекомендации по подготовке к практическому занятию и работа на практическом занятии

Подготовка к практическому занятию начинается с изучения плана практического занятия и рекомендованной литературы. Хороший конспект лекций без сомнения будет важным подспорьем при подготовке к практическому занятию и для его работы на практическом занятии. В идеале каждый участник практического занятия должен быть готов к обсуждению всех его вопросов. При этом он может активно использовать записи в своем конспекте.

В соответствии с планом практического занятия бакалавры готовят специальные выступления по главным вопросам – рефераты. Реферат представляет собой устное, либо письменное сообщение по определенной теме, основанное на анализе литературы. Кроме предложенной тематики рефератов, они могут быть написаны в форме «библиографического обзора» или «библиографического анализа» по определенной теме.

После обсуждения на практическом занятии рефераты должным образом оформляются, рецензируются преподавателем и рассматриваются в качестве начального этапа научно-исследовательской работы.

Работа на практическом занятии заключается в активном обсуждении учебных проблем, участии в дискуссии, они должны учиться задавать вопросы и отвечать на них, анализировать выступления товарищей. Важной задачей является приобретения навыков работы на различных формах практических занятий: «круглого стола», «деловой (ролевой) игры», «экспертной оценки» и т.д.

В ходе практического занятия осуществляется текущий контроль качества знаний.

Чтобы раскрыть содержание темы доклада необходимо изучить литературу, выделить и сформулировать проблему, которая будет освещаться в докладе, разработать план изложения темы, сформулировать основные выводы. Доклады по проблемным вопросам, изучаемым в ходе практического занятия, представляются устно. Желательно доклады рассказывать, а не читать. Приветствуется фиксация основных выводов по докладу на доске. Доклады оцениваются преподавателем, при этом учитывается содержание доклада, форма представления и интерес к докладу со стороны аудитории.

Задание 1. Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

Рекомендации к выполнению: электронное конспектирование. Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования. Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов, понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) с применением маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др.

На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае – обзора) и определить цель документа: на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

Примерная тематика докладов

1. Возникновение Менеджмента, его эволюция и роль в современной экономике.
2. Основные функции Менеджмента. Принципы и методы Менеджментовой деятельности.
3. Основные концепции Менеджмента.
4. Система организации службы Менеджмента фирмы. (Пять подходов).
5. Характеристика основных составляющих комплекса Менеджмента.
6. Значение информации для фирмы. Виды Менеджментовой информации.
7. Менеджментовые исследования: значение, виды, методы, инструменты.
8. Характеристика этапов Менеджментового исследования.
9. Понятие Менеджментовой среды, её составляющие: микросреда и макросреда.
10. Модель покупательского поведения потребителей.
11. Характеристика этапов процесса принятия решения о покупке с точки зрения Менеджмента.
12. Процесс восприятия покупателями товара-новинки.
13. Изучение потребительского спроса. Менеджментовые действия по обеспечению оптимального спроса.
14. Менеджментовая деятельность по сегментированию потребительского рынка. Принципы сегментирования и стратегии охвата рынка.
15. Товар как комплекс Менеджмента, классификация товаров.
16. Составляющие товарной политики фирмы. Понятие о товарной марке.
17. Характеристика процесса создания нового товара. Методы и этапы технологии создания нового товара.
18. Понятие жизненного цикла товара. Типы и виды ЖЦТ.
19. Принципы изучения и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка.
20. Анализ общеэкономической ситуации и её влияние на конъюнктуру товарных рынков.
21. Менеджментовый анализ внутренней среды фирмы.
22. Моделирование показателей уровня конкурентоспособности товара.
23. Ценообразование на разных типах конкурентных рынков.
24. Методика установления исходной цены товара. Характеристика этапов.
25. Методы ценообразования в Менеджменте.
26. Характеристика различных видов политики ценообразования в Менеджменте.
27. Схема организации товародвижения.
28. Каналы распределения, их функции, уровни и виды.
29. Выбор стратегии сбыта: Менеджментовые решения.
30. Понятие и типы вертикальных Менеджментовых систем.
31. Менеджментовое управление сбытом продукции.
32. Оптовая торговля, её функции. Виды оптовых посредников, их функции.
33. Соотношение целей фирмы, программ деятельности и видов Менеджментовых стратегий.
34. Планирование и контроль Менеджментовой деятельности.
35. Основные решения, принимаемые в сфере международного Менеджмента. Методы выхода на мировой рынок.
36. Схема комплекса Менеджментовых коммуникаций. Этапы разработки эффективной коммуникации.
37. Каналы коммуникации и Менеджментовая разработка комплекса стимулирования.
38. Особенности российского Менеджмента на современном этапе.

39. Информационное обеспечение Менеджмента на базе мировых информационных ресурсов.

40. Специфика Менеджментовой деятельности российских предприятий на внешних рынках.

Методические рекомендации по выполнению рефератов

Так как реферат относится к научным работам, то он оформляется в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления». Обратите внимание на пункт 5.3, посвященный рефератам.

Формат реферата

Оформление реферата по ГОСТу:

1. Печатную форму. Документ должен быть создан на компьютере, в идеале – в программе Microsoft Word.
 2. Распечатку на одной стороне листа. Формат стандартный – А4. Вторую сторону каждого листа оставляем чистой, бумагу не экономим.
 3. Поля страницы: левое – 30 мм, другие – по 20 мм.
 4. Выравнивание текста – по ширине. Красная строка оформляется на одном уровне на всех страницах реферата. Отступ красной строки равен 1,25 см.
 5. Шрифт основного текста – Times New Roman. Размер – 14 п. Цвет – черный. Интервал между строками – полуторный.
 6. Оформление заголовков. Названия глав прописываются полужирным (размер – 16 п.), подзаголовки также выделяют жирным (размер – 14 п.). Если заголовок расположен по центру страницы, точка в конце не ставится. Подчеркивать заголовок не нужно! Названия разделов и подразделов прописывают заглавными буквами (ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ).
 7. Интервалы после названий и подзаголовков. Между названием главы и основным текстом необходим интервал в 2,5 пункта. Интервал между подзаголовком и текстом – 2 п. Между названиями разделов и подразделов оставляют двойной интервал.
 8. Нумерацию страниц. Отсчет ведется с титульного листа, но сам лист не нумеруют. Используются арабские цифры.
 9. Правила оформления примечаний. Примечания располагают на той же странице, где сделана сноска.
 10. Оформление цитат. Они заключаются в скобки. Авторская пунктуация и грамматика сохраняется.
 11. Нумерацию глав, параграфов. Главы нумеруются римскими цифрами (Глава I, Глава II), параграфы – арабскими (1.1, 1.2).
- Заголовки, названия разделов, подзаголовки лучше оформлять с помощью инструмента «Стили и форматирование» (Меню – Формат). В этом случае вы сможете оформить оглавление автоматически.

Объем может варьироваться от 3-5 (сообщение) до 10-15 страниц (доклад, реферат).

Дополнительные требования к оформлению реферата по ГОСТу (на 2016 г.)

Обратите внимание на титульный лист. В верхней его части указывают название вуза. Ниже указывают тип и тему работы. Используют большой кегль. Под темой, справа, размещают информацию об авторе и научном руководителе. В нижней части по центру – название города и год написания.

Существуют отдельные требования к оформлению библиографических списков, таблиц, ссылок.

Критериями оценки реферативного обзора (доклада, сообщения) являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Методические указания к выполнению кейс-заданий

Цель выполнения кейс-задания в процессе обучения – продемонстрировать навыки принятия решений в ситуации, приближенной к реальной. При использовании кейсового метода подбирается соответствующий теме исследования реальный материал. Обучающиеся должны решить поставленную задачу и получить реакцию окружающих на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения задачи. Обучающиеся должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении группы в процесс анализа кейса.

Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу. Технология работы при использовании кейсового метода приведена в таблице.

Кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладевать навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания, в том числе при изучении других дисциплин (менеджмент, статистика, экономика и др.), для решения практических задач;
- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

Таблица - Технология работы при использовании кейсового метода

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия обучающегося
До занятия	1.Подбирает кейс 2.Определяет основные и вспомогательные материалы	1.Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2.Индивидуально готовится

	для подготовки 3.Разрабатывает сценарий занятия	к занятию
Во время занятия	1.Организует предварительное обсуждение кейса 2.Делит группу на подгруппы 3.Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями	1.Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2.Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие 3.Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	1. Оценивает работу 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы	1.Составляет письменный отчет о занятии по данной теме 2.Составляет общий отчет по решению кейса

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание кейса включаются основные случаи, факты, решения, принимавшиеся в течение указанного времени. Причем ситуация может отражать как комплексную проблему, так и какую-либо частную реальную задачу.

Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т. е. может не отражать деятельность конкретного предприятия. Однако нужно помнить, что такие «кабинетные» кейсы могут не восприниматься аудиторией. Поэтому кейс в любом случае должен содержать максимально реальную картину и несколько конкретных фактов, тогда изложение реальных и вымышленных событий сотрет различия между ними.

Как правило, информация не представляет полного описания (биографию) деятельности предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые, по мнению участников, могли иметь место в действительности. Таким образом, не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Следует выделить пять ключевых критериев, по которым можно отличить кейс от другого учебного материала.

1. Источник. Источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения.

2. Процесс отбора. При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он не вызовет интереса, так как будет казаться нереальным.

3. Содержание. Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщенно. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчетов. Следует избегать чрезмерно насыщенной информации или информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме. В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему, и иметь все необходимые данные для ее решения.

4. Проверка в аудитории. Проверка в аудитории – это апробация нового кейса непосредственно в учебном процессе с целью адекватного восприятия содержания кейса, выявления возможных проблемных мест, недостаточности или избыточности информации. Рекомендуется обратить внимание на заинтересованность тематикой кейса. Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5. Процесс устаревания. Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на истории, хорошо слушаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку «это было уже давно». Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

Для большей вовлеченности каждого в работу над кейсом учебную группу целесообразно разбить на подгруппы по 4-6 человек. Непосредственную работу учебной группы с кейсом можно организовать двумя способами:

- каждой подгруппе дается отдельный кейс по тематике, которую выбирают самостоятельно;
- все подгруппы работают над одним и тем же кейсом, конкурируя между собой в поиске оптимального решения.

Подгруппу возглавляет модератор, отвечающий за координацию работы ее участников. Во время занятий происходят обсуждение и обмен информацией по каждой теме.

На разработку одной темы требуется, как правило, четыре часа практических занятий, но в соответствии с учебной программой на практические (семинарские) занятия выделяется 18 часов, поэтому отдельные темы прорабатываются только в течение двух часов. В этом плане возрастает роль внеаудиторной работы и организации контроля над ней со стороны преподавателя.

Работа начинается со знакомства с ситуационной задачей. Самостоятельно в течение 20 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. В результате у каждого должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Знакомство с кейсом завершается его обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия. В аудитории подгруппы располагаются по возможности на достаточном удалении – чтобы не мешать друг другу. Преподаватель более подробно объясняет цели работы, формы текущего контроля и то, в каком виде должен быть оформлен отчет о работе. В процессе работы над кейсами у обучающихся последовательно формируются компетенции в соответствии со стандартом.

Задания. Проанализируйте ситуацию. Прокомментируйте её с точки зрения руководителя и подчиненного.

Пример 1. Женщина 46 лет опоздала на работу. Опоздание она объясняет следующим образом: «Иногда я задумываюсь, стоит ли действительно столько усилий с стараться удержаться на работе и выбегать вовремя из дома. Вы же знаете, что такое подростки: ночью не могу уложить старшего, а утром – поднять. А младший, наоборот, встает ни свет, ни заря. Это причина постоянных ссор между ними, так-как они живут в одной комнате. Они так ссорятся, что мне приходится все бросать – приготовление завтрака, уборку квартиры. Я даже не знаю, что я буду делать во время школьных каникул»

Пример 2. 16-летняя девушка опоздала на работу, плачет: "Я потеряла свой кошелек. Я собиралась заказать путевку и во время обеденного перерыва подготовила деньги. Были и деньги матери, так как я хотела сходить в магазины, моя мать меня убьет, когда вернусь. Я точно знаю, что деньги были при мне, когда я села в автобус и когда один парень помогал выйти. Это ужасно! Что я скажу матери?"

Пример 3. 52-летний мужчина появился на работе с опозданием. Он высказывается следующим образом: «Я знаю, что Вы хотите сказать, но воздержитесь. Я сначала ПОЙДУ И первым поговорю с вашим руководством до то, как Вы доложите СВОЮ версию, хотя не думаю, что мой рассказ может что-то изменить, поскольку вы все заодно. Вы придираетесь ко мне по всяким мелочам. Я заметил, что Вы совсем не так себя ведете, когда молоденькие сотрудницы опаздывают. Может быть, настало время, чтобы кто-то выслушал меня для разнообразия? Вы все одинаковы. Если что-то не касается лично Вас, так Вы и знать ничего не хотите!»

Пример 4. 28-летняя женщина опоздала на работу. В оправдание она говорит: "Я действительно виновата, этого не должно было случиться ни при каких обстоятельствах» но сегодня утром у меня были ужасные проблемы. Предполагалось, что моя подруга подвезет меня, но она позвонила и сказала мне, что плохо себя чувствует и никуда не поедет. Я хотела добраться на автобусе, но посмотрела на расписание и решила, что автобус возможно уже ушел. Мне совсем не хотелось выводить машину из гаража, затем вспомнила, что просрочила выплату налога за автомобиль и не решилась им воспользоваться. Тогда я собрала все свое мужество и позвонила Вашему боссу, так как я заметила, что он тоже частенько опаздывает и несколько раз он меня подвозил. Он сказал, чтобы я не беспокоилась, он меня подвезет в любое время.

Письменные кейс-задания:

Задание 1.

Американская корпорация ЗМ известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация ЗМ входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация ЗМ занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;

2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;

3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и

создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

Задание 2.

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

Задание 3. Миссия организации

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия – это общая цель организации, выражающая причину ее существования. В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Вопросы:

1. Что такое миссия организации? Приведите несколько формулировок определения и выберите одну, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывающую суть понятия.
2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?
3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации?
4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?

Задание 4. Портрет организации

В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации «Ашан» (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами,

а также периодической печатью. Еще 50 лет назад это слово не было известно никому, сегодня же его знают жители десятков стран – от Китая до Марокко. Современный «Ашан» - это крупнейший холдинг, владеющий сотнями гипермаркетов и супермаркетов по всему миру и обслуживающий несколько сотен миллионов человек ежегодно. Между тем началась история «Ашана» более чем тривиально. Основатель компании Жерар Мюлье, ранее занимавшийся производством и реализацией текстильной продукции (это был семейный бизнес Мюлье), открыл свой первый магазин, торговый зал которого был расположен в старом фабричном цехе. Общая торговая площадь магазина составила 600 квадратных метров, что для Франции, традиционно тяготеющей к небольшим лавочкам и кафе, было несколько рискованно.

На сегодняшний день сеть является одной из самых крупных мировых торговых корпораций. В ее состав входят почти 550 гипермаркетов и более 750 супермаркетов во многих странах, все они оформлены в едином корпоративном стиле. Официальный штат сотрудников торговой сети превысил 230 тысяч человек, и постоянно увеличивается, потому что новые торговые точки компании открываются постоянно.

Первый магазин АШАН в России открыл двери для покупателей в 2002 году, и на сегодняшний день компания представляет собой один из наиболее ярких примеров успеха французского бизнеса в России. Более 30 тысяч сотрудников заняты в почти 80 магазинах в 27 регионах России – АШАН бесспорно является одним из лидеров российского рынка.

Руководство «Ашан» рассматривает Россию как очень перспективный рынок. Сегодня Россия является вторым по значимости рынком для компании АШАН после Франции, и в ближайшее время планируется открытие ряда новых магазинов.

Вопросы:

1. Изучив самостоятельно деятельность организации, определите, какую стратегию реализует Ашан.
2. Оцените конкурентоспособность Ашана, проанализировав его деятельность на российском рынке с помощью SWOT-анализа.
3. Согласны ли Вы с утверждением, что успех Ашана объясняется правильно выбранной стратегией?

Задание 5

Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
 - финансовая система фирмы;
 - воздействие окружающей среды;
 - отсутствие гибкости в управлении.

Вопросы:

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

Требования к оформлению

Кейс-задание оформляется в рабочей тетради. Объем решения кейса зависит от его содержания.

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий:

Отметка «отлично» – работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо» – работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно» – работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка. Отметка «неудовлетворительно» - допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя, или работа не выполнена полностью.

Тестирование

Примерные задания:

1. Менеджмент – это:
 - а. управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
 - б. целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
 - в. управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
 - г. деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений
2. Менеджмент как наука – это:
 - а. комплекс знаний о методах и способах управления производством
 - б. экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
 - в. система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
 - г. отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей
3. Главное содержание менеджмента – это:
 - а. обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
 - б. интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
 - в. организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
 - г. управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей
4. Кто такой менеджер?
 - а. профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик

б. человек, прошедший специальную подготовку и добывающий результаты посредством труда других людей

в. профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики

г. субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью

5. Что является основными факторами развития менеджмента?

а. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства

б. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий

в. доминирующий способ общественного производства

г. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

6. Что является объектом и субъектом менеджмента?

а. технические ресурсы

б. люди

в. финансовые ресурсы

г. технологии

7. Главной задачей менеджера является:

а. максимизация прибыли

б. организация труда персонала

в. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов

г. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

8. Менеджмент и управление – это:

а. одно и то же

б. разные, но связанные между собой процессы

в. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления

г. взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента

9. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

а. планирование

б. контроль

в. организация

г. мотивация

10. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?

а. Аргентине

б. Бразилии

в. Польше

г. США

11. Что не является продуктом труда менеджера?
- Выполненная функция
 - Решенная задача
 - Готовая продукция
 - Управленческое решение
12. В системе управления организацией - объект управления - это?
- связующая подсистема
 - управляющая подсистема
 - финансовая подсистема
 - управляемая подсистема
13. В системе управления организацией - субъект управления - это?
- управляющая подсистема
 - управляемая подсистема
 - связующая подсистема
 - финансовая подсистема
14. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?
- школа научного управления
 - школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
 - административная или классическая школа управления
 - школа науки управления или математическая школа управления
15. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?
- теория организационной культуры
 - количественная теория менеджмента
 - ситуационная теория менеджмента
 - теория массового обслуживания
16. Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:
- анализ человеческих отношений в группе
 - систематическое нормирование труда сотрудников
 - развитие «ситуационного мышления»
 - все ответы неверны
17. Процессный подход рассматривает управление как
- непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
 - взаимодействие работников
 - определённую ситуацию
 - совокупность элементов системы
18. Кто был основоположником административной школы?
- Гилбрет
 - Маслоу
 - Тейлор
 - Файоль
19. Какую задачу преследовала административная школа?
- совершенствование управления организаций в целом

- б. повысить эффективность на конкретных рабочих местах
- в. определить лидера в трудовом коллективе
- г. изучить межличностные отношения в коллективе

20. Какого подхода к менеджменту не существует?

- а. процессный
- б. динамический
- в. ситуационный
- г. системный

21. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:

- а. теории естественного отбора
- б. теории зависимости от ресурсов
- в. теории жизнеспособности структуры
- г. теории конкуренции

22. Что поступает в организацию из внешней среды?

- а. нормативы
- б. отчетные данные
- в. цели
- г. ресурсы

23. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- а. внутриотраслевые нормативы
- б. информация
- в. ресурсы
- г. отчетные данные

24. Метод управления – это:

- а. совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей
- б. существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в. совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г. область трудовой деятельности

25. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а. правильно поставленную критику
- б. заработную плату, премии, штрафы
- в. ценообразование
- г. дисциплину

26. Социально-психологические методы действуют на основе:

- а. экономических законов и закономерностей развития природы и общества
- б. на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
- в. организационных отношений
- г. экономических интересов личности

27. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
- а. технические исполнители
 - б. руководитель
 - в. гл. специалисты
 - г. зав. цеха
28. Первым методом мотивации был
- а. теория Врума
 - б. «кнут и пряник»
 - в. теория Маслоу
 - г. теория справедливости Адамса
29. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:
- а. самоутверждение
 - б. стремление к контактам
 - в. самовыражение
 - г. физиологические потребности
30. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:
- а. пища, жильё, отдых
 - б. авторитет, лидерство, известность
 - в. успех, причастность, власть
 - г. безопасность, уверенность в будущем, стабильность
31. Что не является внутренней переменной организации?
- а. структура
 - б. цель
 - в. люди
 - г. законодательство
32. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
- а. прямые и косвенные
 - б. основные и дополнительные
 - в. главные и второстепенные
 - г. глобальные и локальные
33. Организация – это...
- а. 1 человек
 - б. 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
 - в. 3 человека
 - г. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы
34. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?
- а. потребность в принадлежности
 - б. потребность в безопасности
 - в. потребность во власти
 - г. потребность в самовыражении.
35. Что является предметом труда объекта управления?

- а. информация
 - б. готовая продукция
 - в. функция управления
 - г. управленческое решение
36. Инновационный менеджмент это:
- а. самостоятельная наука
 - б. совокупность методов управления персоналом
 - в. совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью
 - г. фундаментальное исследование
37. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?
- а. вертикальными связями
 - б. горизонтальными связями
 - в. функциональными связями
 - г. всеми перечисленными связями
38. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?
- а. административные и бюрократические
 - б. бюрократические и социально-психологические
 - в. социально-психологические и демократические
 - г. экономические и административные
39. Какие психологические факторы влияют на работника организации?
- а. непроизводственные
 - б. внутренние
 - в. производственные
 - г. внешние
40. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
- а. развитие техники и технологии
 - б. политическая ситуация
 - в. конкуренты
 - г. законодательные акты
41. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?
- а. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
 - б. развитие инновационного менеджмента
 - в. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
 - г. определение функций и принципов эффективного менеджмента
42. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:
- а. условия функционирования организации
 - б. способность оказывать влияние на личность и группы людей

- в. размер заработной платы
- г. победу в конфликте

43. Мотивация – это...

- а. совокупность приемов и способов поведения
- б. совокупность элементов, связанных между собой
- в. побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей
- г. совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

44. Функция “контроль” включает в себя:

- а. определение ресурсов
- б. определение и выбор целей организации
- в. отбор, обучение кадров
- г. установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

45. Что не включает в себя функция планирования?

- а. выбор целей и постановку задач планирования
- б. материальное вознаграждение
- в. определение стратегии
- г. определение миссии

46. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

- а. технологии и НТП
- б. трудовые ресурсы
- в. состояние экономики
- г. социокультурные политические факторы

47. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

- а. коллективным
- б. единоличным
- в. рутинным
- г. стандартным

48. Интуитивные решения:

- а. это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
- б. это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
- в. это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
- г. это коллективный выбор

49. Под принятием решения понимается:

- а. способ побуждения людей для достижения определенных целей
- б. процесс формирования альтернатив
- в. процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
- г. сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

50. Сколько по времени длится процесс “мозговая атака”:
- а. 30мин
 - б. 1,5 часа
 - в. 4 часа
 - г. 10 часов
51. Делегирование полномочий можно определить как:
- а. процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
 - б. способ побуждения людей для достижения поставленной цели
 - в. совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
 - г. разработка планов на перспективу
52. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:
- а. коммерческие и некоммерческие
 - б. малые, средние, крупные
 - в. малые и коммерческие
 - г. общие и частные
53. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:
- а. общее собрание
 - б. председатель
 - в. наблюдательный совет
 - г. генеральный директор
54. Держатели акций являются:
- а. совладельцами предприятия
 - б. членами предприятия
 - в. наблюдателями
 - г. экспертами
55. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):
- а. управленческое решение
 - б. коммуникация
 - в. экономические методы
 - г. оперативное управление
56. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:
- а. конкурентных преимуществ
 - б. сильных сторон фирмы
 - в. благоприятных возможностей для бизнеса
 - г. слабых сторон организации
57. Процесс принятия решений начинается с:
- а. формулировки миссии предприятия
 - б. постановки управленческих целей
 - в. выявления проблемы

г. определения лица, ответственного за принятие решений

58. Суть делегирования состоит:

- а. в установление приоритетов
- б. передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в. передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г. в доверии к своим подчиненным

59. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а. удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б. доброжелательная атмосфера общения
- в. желание сторон продолжать коммуникации
- г. близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

60. Корпоративная культура основана:

- а. на принятых в обществе формах поведения
- б. на правилах, определяемых руководством организации
- в. на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
- г. на особенностях производства

61. Стресс на рабочем месте требует:

- а. устранения
- б. регулирования
- в. обращения к врачу
- г. смены работы

62. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- а. экономических
- б. административных
- в. в социально-психологических
- г. правовых

63. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

- а. можно
- б. в большинстве случаев
- в. нельзя
- г. в редких случаях

64. Принцип планирования в современном менеджменте гласит –

- а. от нормативного управления к рациональному управлению
- б. от будущего к настоящему
- в. от управления финансами к управлению сбытом
- г. от прошлого к будущему

65. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:

- а. инфраструктуры
- б. иерархических отношений
- в. морально-психологического климата
- г. административного принуждения

66. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:

- а. внедрения эффективной системы премирования
- б. функций менеджмента
- в. диагностики проблемы
- г. повышения качества продукции

67. Назовите наиболее важную черту современной модели менеджмента:

- а. всеобъемлющая компьютеризация процесса управления
- б. возрастание требований к кадровому обеспечению менеджмента
- в. быстрое изменение организационных форм производства и управления ими
- г. изменение отношений между менеджментом предприятия и персоналом

68. Является ли управление производительным трудом?

- а. да, т.к. управление создает новую стоимость
- б. нет, это всего лишь надзор и контроль
- в. нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
- г. да, поскольку это вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность всего трудового организма

69. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?

- а. нормы и нормативы
- б. регламенты
- в. системы материального стимулирования
- г. приказы и распоряжения

70. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

- а. планы
- б. приказы
- в. директивные показатели
- г. экономические рычаги воздействия

71. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха?

- а. люди-продукция-прибыль
- б. прибыль-люди-продукция
- в. продукция-прибыль-люди
- г. люди-прибыль-продукция

72. Устойчивое финансовое состояние организации основывается на:

- а. платежеспособности
- б. доходности
- в. оборачиваемости активов

г. рентабельности производства.

73. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а. объект, субъект, взаимодействие
- б. источник, сообщение, канал, получатель
- в. объект, субъект, влияние, обратная связь
- г. внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

74. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:

- а. мотивом
- б. потребностью
- в. мотивацией
- г. восприятием

75. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

- а. потребностью
- б. мотивацией
- в. восприятием
- г. установкой

76. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:

- а. мотивацией
- б. коммуникацией
- в. установкой
- г. управлением

77. Различия между национальными системами управления определяет:

- а. религия
- б. закон
- в. менталитет
- г. традиция

78. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:

- а. официальный и просторечный
- б. жестов и мимики
- в. вербальный и невербальный
- г. деловой и общепринятый

79. Современный менеджмент рассматривает конфликт как:

- а. следствие плохого характера сотрудников
- б. инструмент для организационных изменений
- в. необходимость смены руководителя
- г. зло, которое нельзя допускать в организации

80. Современная теория считает, что создать организацию с идеально сложными процессами коммуникации:

- а. возможно, но на практике встречается редко
- б. возможно только с помощью менеджеров
- в. возможно, но требует больших управленческих усилий
- г. невозможно

81. Правильный менеджмент в проблеме коммуникации состоит в необходимости сознательно:

- а. активизировать процессы коммуникации в организации
- б. упорядочить процессы коммуникации
- в. сделать все процессы коммуникации эффективными
- г. снижать частоту случаев неэффективной коммуникации

82. Контроль в менеджменте является функцией:

- а. независимой
- б. парной
- в. универсальной
- г. специфической

83. Вознаграждение принято делить на:

- а. внутреннее и внешнее
- б. официальное и неофициальное
- в. текущее и ожидаемое
- г. материальное и моральное

84. Наука «менеджмент» возникла в условиях:

- а. становления крупного бизнеса
- б. краха эпохи «свободного предпринимательства»
- в. перехода к фабричному производству
- г. роста активности трудящихся

85. Из чего состоит механизм менеджмента?

- а. внутрифирменное управление, управление производством
- б. управление персоналом, управление производством
- в. внутрифирменное управление, управление персоналом
- г. все перечисленное

86. Конечной целью менеджмента является:

- а. развитие технико-экономической базы
- б. обеспечение прибыльности фирмы
- в. рациональная организация производства
- г. повышение квалификации и творческой активности работника

87. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:

- а. единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
- б. научность, ответственность, правильный выбор и расстановка кадров
- в. экономичность, обратная связь, управление персоналом
- г. все перечисленное

88. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- а. стратегическое управление, контроль
- б. оперативное управление
- в. контроль и оперативное управление
- г. все перечисленное

89. К организационным документам не относятся:

- а. штаты учреждений
- б. порядок и правила деятельности
- в. уставы учреждений
- г. объявления о начале распродаж

90. Одной из основных функций менеджмента является:

- а. наблюдение за ходом производства
- б. методическое обеспечение принятия решения
- в. планирование
- г. издание приказов и распоряжений

91. Цели – это:

- а. то, что нужно осуществить
- б. выполнение функций менеджмента
- в. миссия организации
- г. направление деятельности

92. Среди приведенных ниже утверждений одно является неверным. Назовите его.

- а. управление возникло задолго до появления менеджмента
- б. основной функцией менеджмента является координация
- в. менеджер всегда выполняет управленческие функции
- г. менеджер может явиться одновременно собственником предприятия

93. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является:

- а. стоимость информационных услуг
- б. секретность информации
- в. широкий диапазон видов предоставления информации
- г. поиск возможных управленческих проблем

94. Ключевой компетенцией менеджера является:

- а. объединение людей
- б. постановка целей и задач
- в. формирование организационной структуры
- г. осуществление контроля

95. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а. лидером
- б. менеджером
- в. субъектом
- г. универсумом

96. Одна из моделей российского менеджмента – менеджмент здравого смысла – это:

- а. менеджмент малого и среднего бизнеса
- б. управления корпорациями
- в. оффшорный бизнес

г. международный маркетинг

97. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

- а. соотношение прибыли и затрат на управление
- б. технико-экономические показатели
- в. степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности
- г. уровень заработной платы руководителя организации

98. Какая модель менеджмента Вам известна?

- а. японская модель
- б. швейцарская модель
- в. китайская модель
- г. норвежская модель

99. Три стадии менеджмента как процесса:

- а. экономическая, социальная, техническая
- б. наука, искусство, практика
- в. высшая, средняя, низшая
- г. нет правильного ответа

100. Оптимальный стиль управления персоналом:

- а. делегирующий
- б. авторитарный
- в. демократический
- г. в зависимости от результатов ситуационного анализа.

Вопросы к дифференцированному зачёту

- 1 Понятие менеджмента. Управление и менеджмент. Виды управления. Принципы и функции менеджмента.
- 2 Методы в менеджменте.
- 3 Классификация школ менеджмента и исторические тенденции их развития менеджмента.
- 4 Характеристика основных подходов в менеджменте.
- 5 Сущность и содержание школы научного управления. Ф. Тейлор – основоположник научного управления производством. Основные принципы теории Тейлора. Научный менеджмент Тейлора.
- 6 Развитие идей Тейлора в трудах последователей. Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд
- 7 Основные положения административной школы управления. Основные положения концепции А. Файоля. Административные операции. Пять обязательных общих функций Файоля. 14 принципов управления.
- 8 Развитие концепции А.Файоля – Л. Урвик. М. Вебер – концепция бюрократической организации.
- 9 Человек и его поведение – основа школы психологии и человеческих отношений. Использование достижений бихевиоризма в менеджменте. М.П. Фоллет – основоположник школы человеческих отношений.
- 10 Хотторнский эксперимент и его этапы. Основные положения доктрины человеческих отношений.

11 Школа поведенческих наук – изучение потребностей и мотивационного поведения. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Теория потребностей К. Альдерфера. Потребности высшего уровня – Д. Макклелланд.

12 Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Основные процессуальные теории мотивации. Развитие теорий лидерства – Д. Макгрегор.

13 Методологические основы школы науки управления. Системный подход. Процессный подход. Ситуационный подход. Системный анализ и математические методы в управлении.

14 Особенности американской модели менеджмента: современный американский менеджмент и стратегическое управление; доктрина производственной демократии.

15 Особенности японской модели менеджмента: ориентация на «социального человека»; корпоративный дух и система «пожизненного найма»; японский менеджмент качества. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

16 Понятие организации. Внутренняя среда организации: понятие и значение.

17 Внешняя среда организации: понятие и значение. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия. Характеристика факторов среды прямого воздействия в сравнении с факторами среды косвенного воздействия.

18 Типы структур и их характеристика. Элементы проектирования организационной структуры. Сущность и этапы проектирования организаций. Делегирование полномочий: понятие и виды. Организационные изменения: понятие и сущность проведения.

19 Типология систем управления: линейные, линейно-функциональные, функциональные, дивизиональные, матричные системы управления. Особенности, достоинства и недостатки. Новые типы организаций: эдохратические, многомерные, партисипативные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.

20 Понятие и принципы планирования. Методы разработки планов.

21 Виды планов в менеджменте: стратегические, оперативные, бизнес-планы и др.

22 Понятие мотивации труда: потребности, мотивы, интересы, ценности. Мотивирование и стимулирование. Принципы мотивации.

23 Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целеполагания Э. Лока, теория подкрепления мотива.

24 Материальное стимулирование. Проектирование рабочего места (обогащение и расширение труда).

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Менеджмент в туризме : учебник и практикум для спо / Сергей Сергеевич ; С. С. Скобкин. - 2-е изд. ;испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 366 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/495454> (дата обращения: 30.08.2022). - ISBN 978-5-534-10542-1. URL: <https://urait.ru/bcode/495454>.
2. Менеджмент : учебник для спо / Нина Ивановна, Геннадий Иванович ; Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. - Москва :Юрайт, 2022. - 422 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/507959> (дата обращения: 30.08.2022). ISBN 978-5-9916-5386-2. URL: <https://urait.ru/bcode/507959>.
3. Мальшина, Н. А. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — ISBN 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76994.html> (дата обращения: 30.08.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
4. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник / Марина Станиславовна, Александр Сергеевич, Виталий Игоревич ; М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. - 2-е изд. ;испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 282 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/498957> (дата обращения: 30.08.2022). - ISBN 978-5-534-10440-0. URL: <https://urait.ru/bcode/498957>.
5. Менеджмент : учебник и практикум для спо / Александр Лукич ; А. Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. - Москва :Юрайт, 2022. - 396 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/489605> (дата обращения: 30.08.2022). - ISBN 978-5-534-02049-6. URL: <https://urait.ru/bcode/489605>.

Дополнительная литература

- 1.Баландина, О. В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования : [12+] / О. В. Баландина, Н. В. Локтюхина, С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371> (дата обращения: 30.08.2022). – Библиогр.: с. 247-250. – ISBN 978-5-4499-0613-7. – DOI 10.23681/574371. – Текст : электронный.

2. Менеджмент : учебное пособие для спо / Елена Петровна ; Е. П. Михалева. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 191 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/488550> (дата обращения: 30.08.2022). - ISBN 978-5-9916-5662-7. URL: <https://urait.ru/bcode/488550>.

3. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент : учебное пособие : [12+] / Л. А. Дробышева. — 8-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 150 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684485> (дата обращения: 30.08.2022). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-04671-1. — Текст : электронный.

4. Мочаева, Т. В. Экономика организации и менеджмент : учебное пособие / Т. В. Мочаева. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. — 112 с. — ISBN 978-5-9729-0998-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124157.html> (дата обращения: 30.08.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. Менеджмент: информационный бизнес : учебное пособие для спо / Владимир Ильич ; В. И. Фомин. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 243 с. - (Профессиональное образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/495972> (дата обращения: 30.08.2022). - ISBN 978-5-534-11623-6. URL: <https://urait.ru/bcode/495972>.

6. Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям и организации самостоятельной работы обучающихся специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет» по дисциплине «Менеджмент» / Сост. Кузнецова Л.Н. Анапа, 2022. — 32 с.