



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»
Воронежский филиал
Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»
(Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**

Кафедра Экономики и менеджмента

Менеджмент

**методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся всех форм обучения
по направлениям подготовки бакалавриата
23.03.01 Технология транспортных процессов**

Воронеж 2025

Составители: д.э.н., доц. Овсянников С.В.

Менеджмент: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся всех форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 23.03.01 Технология транспортных процессов / сост. Овсянников С.В.– Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2025. – 64 с.

Методические рекомендации для самостоятельной работы составлены в соответствии с программой учебного курса «Менеджмент», изучаемого в Воронежском филиале ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова.

Рекомендации предназначены для организации работы на семинарских занятиях по курсу «Менеджмент», а также для самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова», протокол № 5 от «20» января 2025 г .

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ТЕМА 1. Менеджмент как наука и как профессия	4
ТЕМА 2. Эволюция теории менеджмента	7
ТЕМА 3. Внутренняя и внешняя среда организации	9
ТЕМА 4. Связующие процессы	1
ТЕМА 5. Функция планирования. Стратегическое планирование	2
ТЕМА 6. Функция организации	1
ТЕМА 7. Мотивация	7
ТЕМА 8. Контроль в организации	3
ТЕМА 9. Лидерство	4
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	4
ТЕМЫ НАУЧНЫХ ДИСКУССИЙ	5
ТЕМЫ ЭССЕ	0
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	5
ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	3
	5
	7

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного освоения учебной дисциплины обучающимся необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы. Практические занятия проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами работы, изучаемыми в рамках учебной дисциплины.

Все формы практических занятий (семинары – практикумы, практические) направлены на практическое усвоение теоретических знаний, полученных на лекциях. Главной целью такого рода занятий является: научить студентов применению теоретических знаний на практике. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отрабатывают различные действия по применению соответствующих психологических знаний.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию обучающимися категориального аппарата психологической науки, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста.

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа в современном образовательном процессе рассматривается как форма организации обучения, которая способна обеспечивать самостоятельный поиск необходимой информации, творческое восприятие и осмысление учебного материала в ходе аудиторных занятий, разнообразные формы познавательной деятельности студентов на занятиях и во внеаудиторное время, развитие аналитических способностей, навыков контроля и планирования учебного времени, выработку умений и навыков рациональной организации учебного труда. Таким образом, самостоятельная работа – форма организации образовательного процесса, стимулирующая активность, самостоятельность, познавательный интерес студентов.

Самостоятельная работа обучающихся является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

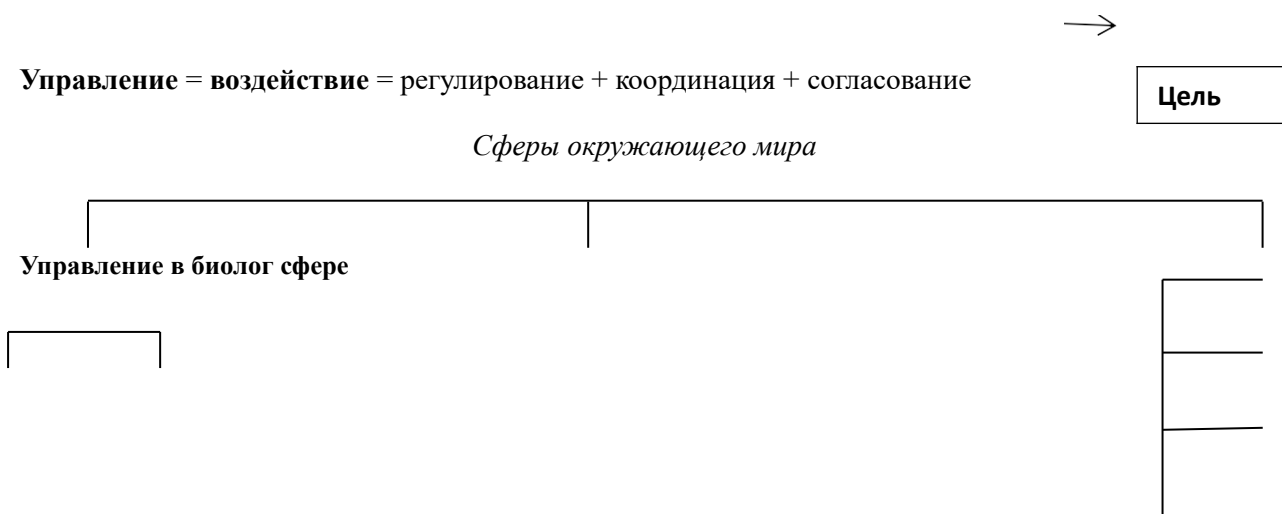
ТЕМА 1. Менеджмент как наука и как профессия

Вопросы по теме:

1. Сущность и значение понятия «менеджмент»
2. Управленческий труд. Иерархия менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента

Задание 1

Определить место понятия «менеджмент» среди видов управления. Привести в схеме примеры. Под ней написать обобщающий вывод.



Задание 2

Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческие кадры (см. лекцию – пирамида менеджмента):

- 1 – топ-менеджеры
 - 2 – менеджеры среднего звена
 - 3 – низового уровня
 - 4- исполнители
- Инспектор,
 - руководитель подразделения (служба), (отдел, цех, бригада и т.п.),
 - председатель Правления,
 - секретарь,
 - директор по производству,
 - руководитель отдела,
 - член Совета директоров,
 - канцелярский служащий,
 - бухгалтер,
 - президент компании,
 - коммерческий директор,
 - квалифицированный рабочий,
 - мастер участка,
 - бригадир,
 - главный бухгалтер,
 - директор завода,

- кассир бухгалтерии,
- продавец.



Рисунок 1 - Формальная структура иерархии организации (пирамида менеджмента)

Задание 3

Напротив каждого уровня в пирамиде описать концептуально кратко чем заняты менеджеры каждого отдельного уровня и какая составляющая управленческого труда ему соответствует.

Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления (1-3).

- формулирование целей организации и подразделений 1;
- координация работы нижестоящих руководителей 1,2;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью 3;
- разработка долгосрочных планов 1,2;
- контроль использования сырья и оборудования 3;
- разработка краткосрочных планов 3;
- руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями 2,3;
- адаптация организации к различным переменам 1.

Задание 4

Используя лекционный материал, смоделируйте на примере конкретной рабочей ситуации в организации (студенческой группе или т.п.) взаимодействие субъекта и объекта управления. Результаты оформите в виде схемы, а также дайте описание приведенной схематичной интерпретации.

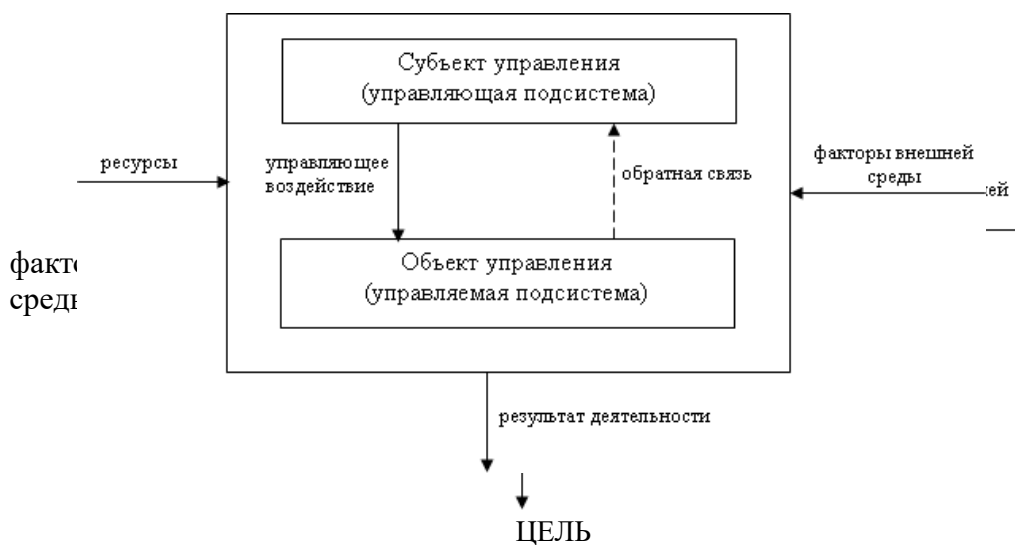


Рисунок 2 – Взаимодействие субъекта и объекта управления

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и этимология понятия «менеджмент»
2. Почему понятие «управление» шире, нежели понятие «менеджмент»? В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?
3. Почему менеджмент – это искусство?
4. Иерархия менеджмента
5. Категории сотрудников аппарата управления организации
6. Каковы цели и задачи менеджмента как вида деятельности?
7. Каковы цели и задачи менеджмента как науки?

ТЕМА 2. Эволюция теории менеджмента

Вопросы по теме:

1. Сущность и значение понятия «менеджмент»
2. Управленческий труд. Иерархия менеджмента
3. Цели и задачи менеджмента

Задание 1

Сравните различные периоды становления и развития управленческой мысли, с выделением формирования управления как науки.

Результаты оформите в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Периоды развития управленческой мысли

Период с выделением подпериода, школ	Век / годы	Основные положения / достижения	Представители	Управленческая революция

Задание 2

Отразите в хронологической последовательности развитие управления в России. Результаты необходимо оформить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Вклад российских ученых в развитие управленческой мысли

Фамилия, имя отчество ученого	Период жизни	Содержание вклада в развитие управленческой мысли

Задание 3

Подготовить коллективные доклады и презентации к ним в рамках образованных микрогрупп (3-5 чел, распределение по желанию, должны поучаствовать все обучающиеся академической группы).

Темы докладов:

1. Развитие управленческой мысли в работах Адама Смита

2. Чарльз Бебидж и его вклад в становление управленческой науки
3. Школа научного управления: возникновение тейлоризма и его сущность

4. Административная школа управления
5. Школа психологии (крыло человеческих отношений)
6. Школа психологии (крыло поведенческих наук)
7. Количественная (математическая) школа менеджмента
8. Питер Друкер – гуру современного менеджмента
9. История развития управления в России

Вопросы для обсуждения

1. Расскажите об эволюции управленческой мысли.
2. Охарактеризуйте донаучный период в управлении.
3. Как формировался научный период менеджмента?
4. В чем суть концепций западных школ менеджмента?
5. В чем суть концепции административного управления?
6. В чем суть концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений?
7. В чем суть концепции управления с позиций науки о поведении?
8. Как развивалась управленческая мысль в России?
9. Что общего в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления?
10. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX в., можно без корректировки применить сегодня на практике?

ТЕМА 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Вопросы по теме:

1. Закономерности менеджмента
2. Законы менеджмента
3. Принципы менеджмента

Задание 1

Определите состав практических действий работников аппарата управления, соответствующих содержанию каждого принципа современного управления (столбец 2 таблицы 1). Определить взаимосвязь законов, закономерностей и принципов управления (столбец 3).

Таблица 1 – Содержание принципов управления

Наименование принципа современного менеджмента	Содержание принципа в рамках реализации практических действий руководителей	Наименование закона, закономерности управления, на основе которых сформулирован принцип

Задание 2

Сформулируйте концептуальные положения и различия эффективного и неэффективного управления, согласно изученным закономерностям, законам и принципам управления. Оформите результаты в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Концептуальные положения и различия эффективного и неэффективного менеджмента

Эффективный менеджмент (как надо управлять)	Неэффективный менеджмент (как не надо управлять)

Задание 3

Кейс «Принципы менеджмента Генри Форда»

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, своевольный,

всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное»

чтение книг, Форд считал своих сотрудников «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы.

На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Общие принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Компания «Форд Мотор» была организована в 1903 году. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную фирму в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув производство автомобиля, продаваемого всего за 290 долларов, и платя своим рабочим самую высокую ставку того времени – 5 долларов в неделю, одним из первых используя промышленный конвейер. В 1921 году компания «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были наложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время пока компания «Форд моторс» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит, поддерживая инициативу и рационализаторские предложения своих менеджеров. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг как работодателя сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% рынка, оставив «Форд Мотор» менее 10%.

Биография Генри Форда сложная, как человек, он отличался неоднозначными поступками. Он оставался руководителем компании до 1930-х годов, когда из-за разногласий с профсоюзами и компаньонами он передал свои дела сыну Эдзелу, но после его смерти в 1943 году вновь вернулся на пост главы фирмы. В 1945 году Генри Форд окончательно передал управление компанией своему внуку Генри Форду II.

В 1927 году Форд направил в адрес американской прессы письмо с признанием своих ошибок.

Вопросы к кейсу (дайте письменные ответы)

1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Генри Форд?
2. Почему Форда называли великим менеджером?
3. В чем причины потери в 1927 году компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка?
4. Если бы Генри Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы ему посоветовали? Обоснуйте свои рекомендации.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите закономерности управления, раскройте их сущность
2. Что собой представляют законы управления?
3. Что являют собой принципы управления?
4. В чем заключается сущность понятия «тейлоризм»?
5. Охарактеризуйте систему принципов управления А. Файоля. Применимы ли

данные принципы в современных условиях?

6. Каковы принципы современного управления, в чем их сущность?

7. Выделите общее в научных принципах управления, сформулированных учеными в начале XX в., и в принципах современного управления

8. Взаимосвязь закономерностей, законов и принципов управления

ТЕМА 4. Связующие процессы

Вопросы по теме:

1. Мировой опыт формирования моделей менеджмента
2. Виды менеджмента

Задание 1

Систематизируйте знания в области зарубежных моделей менеджмента в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента

Характеристики	Европейская модель	Американская модель	Японская модель
Способы принятия управленческих решений			
Распределение ответственности			
Организация контроля			
Качества делового человека			
Продвижение по служебной лестнице			
Форма делового общения			
Система заработной платы			
Организация найма персонала			
Отношение персонала к фирме и работе			
и т.д.			

Задание 2

Какие черты зарубежных моделей менеджмента целесообразно использовать, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Возможность адаптации зарубежных подходов к российской модели менеджмента следует структурировать в таблице 2 или изложить в форме эссе на тему «Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике».

Таблица 2 – Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике

Характеристики	Российская модель	Зарубежная модель
Способы принятия управленческих решений		
Распределе ние ответственнос ти		
Организация контроля		
Качества делового человека		
Продвижение по служебной лестнице		
Форма делового общения		
Система заработной платы		
Организация найма персонала		
Отношение персонала к фирме и работе		
и т.д.		

Задание 3

Подготовить коллективные доклады и презентации к ним в рамках образованных микрогрупп (3-5 чел, распределение по желанию, должны поучаствовать все обучающиеся академической группы).

Темы докладов:

1. Американская модель менеджмента
2. Европейская модель менеджмента
3. Японская модель менеджмента

Задание 4

Кейс «Различия в моделях менеджмента»

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании Weaver-Yamazaki Pharmaceutical в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Компания, проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность значительно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х гг. через Yamazaki Pharmaceutical — основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но Weaver возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, Weaver решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с Yamazaki, которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании,

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания

вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах широкого потребления. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции и, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Weaver рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий и считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии.

Дочернюю компанию возглавлял Сёдзо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом Yamazaki, а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в Weaver-Yamazaki определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также

несколько японских директоров. Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания Weaver проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неограниченное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах, в Мексике, а также провел несколько лет в международном отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен успехами, которых достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что эффективность его работы начала падать.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «менеджмент». Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании Weaver. После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все, что исходит из США, является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс

женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя Weaver осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие черты типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь с ним дело в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось тем, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего Yamazaki Pharmaceutical взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой

квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в американские принципы, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, без оттенка презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Вопросы к кейсу (дайте письменные ответы)

1. Сопоставьте отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях.
2. Каковы основные причины различий в этих подходах?
3. Если бы Вы были представителем руководства в головном офисе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали?

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляют модели менеджмента?
2. Каковы характерные черты американской модели менеджмента?
3. Опишите европейскую модель менеджмента.
4. В чем особенности японской модели менеджмента?
5. В чем заключаются принципиальные различия между западной и азиатской моделью менеджмента, что общего между ними?
6. Что собой представляют виды менеджмента? По каким признакам они классифицируются?
7. Какие виды менеджмента присутствуют практически во всех организациях, не зависимо от их отраслевой принадлежности?
8. Что такое отраслевой менеджмент?
9. В чем заключается сущность и значение самоменеджмента и тайм-менеджмента?

ТЕМА 5. Функция планирования. Стратегическое планирование

Вопросы по теме:

1. Организация как объект управления
2. Внутренняя среда организации
3. Внешняя среда организации

Задание 1

Используя таблицу 1, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков. На каком этапе должна удерживать свои позиции организация? Выделите его в таблице.

Таблица 1 – Основные этапы развития организации

Этап развития организации и	Основные цели	Отношения внутри организации	Действия менеджеров
Создание организации			
и т. д.			

Задание 2

Укажите основные отличительные особенности различных групп в организации (таблица 2).

Таблица 2 – Отличительные особенности различных групп в организации

Наименование групп	Отличительные особенности групп
Формальные группы	1. 2. 3. 4. и т.д.
Неформальные группы	1. 2. 3. 4. и т.д.

Задание 3

Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, укажите различные виды организаций (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация видов организаций

Признак	Вид организации
По виду собственности	1. Частные организации 2.
и т.д.	и т.д.

Задание 4

Проанализируйте следующую информацию.

ООО «Мукерья» представляет собой перерабатывающую организацию агропромышленного комплекса и специализируется на производстве муки и кукурузной крупы.

Организационная структура ООО «Мукерья» включает в себя три группы структурных подразделений:

- основные производственные подразделения;
- подразделения, обслуживающие основное производство;
- функционально-управленческие подразделения.

В состав организационной структуры компании входят два производственных цеха: первый производит муку, второй – кукурузную крупу четырех фракций.

Обслуживающее хозяйство включает в себя подразделения, обеспечивающие производственные структуры организации различными видами услуг. Предоставляются услуги автомобильного транспорта, организуется погрузка и выгрузка железнодорожных вагонов. Обеспечивается общехозяйственное обслуживание, включая функции по хранению сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий, готовой продукции и полуфабрикатов. Проводится лабораторный качественный анализ сырья и готовой продукции.

Функционально-управленческие подразделения предназначены для координации, регулирования и согласования деятельности всей организации. Здесь реализуются функции бухгалтерского учета, маркетинга и кадрового менеджмента.

Общая численность работников организации составляет 72 человека (таблица 4).

Таблица 4 – Штатное расписание ООО «Мукерья» (фрагмент)

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс, (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Наименование	Код		
	000000		
		директор	1
		заместитель директора	1
		секретарь	1
		инженер по ТБ	1
бухгалтерия	000001		
		главный бухгалтер	1
		заместитель	1

		главного бухгалтера	
		кассир	1
		бухгалтер по учету МТЦ	1
		бухгалтер по реализации	1
отдел маркетинга	000002		
		начальник отдела маркетинга	1
		маркетолог	2
		коммерческий представитель	2
отдел кадров	000003		
		начальник отдела кадров	1
		специалист по кадровой работе	1
		делопроизводитель	1
транспортный цех	000004		
		начальник транспортного цеха	1
		водитель автомобиля Газель	2
		водитель автомобиля муковоз	2
		водитель автомобиля КАМАЗ	2
		водитель легкового автомобиля	2
		машинист крана автомобильного	2
		тракторист	1
		учетчик	1
хозяйственная служба	000005		
		руководитель хозяйственной службы	1
		снабженец	1
		операционист	1
		уборщица	3
		сторож	4
склад №1	000005.01		
		заведующий складом	1
		кладовщик	3
склад №1	000005.02		
		заведующий складом	1
		кладовщик	4
лаборатория	000006		
		заведующий лабораторией	1
		старший лаборант	1
		лаборант	1
цех по производству муки	000007		
		начальник цеха	1
		рабочий	10
цех по производству кукурузной крупы	000007		
		начальник цеха	1
		рабочий	8
ИТОГО			72

1) Постройте производственную, организационную и управленческую структуры ООО «Музерья».

- 2) *Определите между какими звеньями системы управления организации возникают линейные и функциональные связи.*
- 3) *Определите количество уровней (ступеней) управления в организации.*

4) Укажите численность работников аппарата управления в разрезе имеющихся категорий (руководители, специалисты, технические исполнители. Определите их соотношение (рекомендуемое – 1:2:2, т.е. на одного руководителя должно приходиться не менее двух специалистов и двух технических исполнителей) и сделайте вывод.

5) Определите степень централизации функций управления ($C_{ц}$) и сделайте вывод.

$$C_{ц} = \frac{\text{численность руководителей}}{\text{численность специалистов} + \text{численность технических исполнителей}}$$

Нормативные данные, характеризующие степень централизации для различных типов структур управления отсутствуют. Считается, что значение коэффициента централизации от 0,5 и выше характеризует высокую степень централизации функций управления. И наоборот, значение коэффициента от 0,2 до 0,3 показывает низкий уровень централизации управления в организации.

б) Определите показатель «норма управляемости» для всех руководящих кадров организации и сделайте вывод.

Норма управляемости – число работников, непосредственно (линейно) подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно выполнять управленческие функции при нормальной интенсивности труда.

Рекомендуемые нормы управляемости:

- для руководителей организации – 5 - 10 человек;
- для управляющих функциональными подразделениями – 4 - 8 человек;
- для начальников цехов – 8 - 10 человек.
- для управляющих обслуживающих подразделений – 8 - 10 человек.

При превышении нормы управляемости вводится должность заместителя руководителя.

Задание 5

Кейс ООО «Альфа-Плит»

Общество с ограниченной ответственностью «Альфа-Плит» было основано в начале 2006 г.

Учредителями предприятия являются два физических лица, имеющих российское гражданство. Данная организационно-правовая форма выбрана в силу простоты ведения дел на территории России.

Основной деятельностью ООО «Альфа-Плит» является торговля мебелью: кухонными гарнитурами, детскими наборами и мягкой мебелью.

В начале своей деятельности упор делался на торговлю только офисной мебелью. Товар приобретался по договорам поставок с условиями отсрочки оплаты преимущественно у московских фирм-посредников. Анализируя положение дел и тенденции развития организации, можно сказать, что торговые точки не давали достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный капитал. Рентабельность была порядка 15-20%, а накладные расходы высокими. Исходя из этого, весной 2017 г. руководство фирмы приняло решение о расширении ассортимента и изменении сбытовой политики.

Несмотря на вышеперечисленные факторы, один год работы позволил усилить маркетинговый отдел и направить усилия на изменения условий работы с поставщиками, появились свободные активы. Это дало возможность приобретать продукцию напрямую у производителей, минуя посреднические организации и повысить рентабельность продаж до 30-35%.

Деятельность организации построена следующим образом: продукция продается

конечному потребителю через сеть торговых точек, принадлежащих нашим партнерам,

доставляется собственным автотранспортом до торговой точки, там разгружается и выставляется на продажу в течение срока реализации.

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения фирмы:

- отдел маркетинга;
- отдел розничных продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация через розничную сеть осуществляется частично через собственные магазины, расположенные на территории Всероссийского выставочного центра, а также путем заключения договоров комиссии или консигнации (тип договора выбирается в зависимости от магазина, его проходимости, нацеленности на сотрудничество именно с нашей фирмой и т.д.) с мебельными магазинами.

Доставка товара, согласно договорам с поставщиками-производителями, может осуществляться как самим покупателем (ООО «Альфа-Плит»), так и транспортом фирмы-продавца на различных условиях. Для обеспечения бесперебойности данного направления фирма имеет парк автомобилей. Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов 2 × 4 м и 2 × 2 м.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в мебели на московском рынке. В дальнейшем ООО «Альфа-Плит» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, обеспечения людей дополнительными сопутствующими товарами, при этом создавая дополнительные рабочие места, как на самом предприятии, так и на предприятиях-изготовителях мебели, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Для компании ООО «Альфа-Плит» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность в г. Москве, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

В настоящее время на территории России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной торговлей мебелью. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон «Гранд»), занимающихся продажей различных видов мебели, как импортной, так и отечественной;
- фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Карина», занимающаяся продажей только кухонной мебели);
- магазины, реализующие продукцию только одного производителя (например, магазин АО «Сходня-мебель»), часто они подотчетны фирме-производителю, либо мебельной фабрике принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
- средние фирмы, как ООО «Альфа-Плит», имеющие разносторонние интересы на рынке;
- выставочные организации;
- фирмы, которые сами занимаются производством мебели, и сами ее реализуют; для таких фирм характерна работа на заказ и под размеры клиента с выездом мастеров на дом для замера помещений и в последующем установки мебели.

Таким образом, мебельных производителей можно подразделить:

- по принципу географического местоположения на:
 - отечественных (чаще всего Москва, Московская область и Санкт-Петербург);
 - стран СНГ (Белоруссия);
 - зарубежных (Италия, Испания, Польша, Чехия);
- в зависимости от используемого сырья:
 - производящие мебель из натурального дерева;
 - использующие ДСП, МДФ и искусственные материалы.
- в зависимости от производимой продукции:
 - узко специализированные на одном виде продукции;
 - производители большого разнообразного ассортимента.

Структуру потребительского рынка мебели в России составляют все семьи, имеющие собственное жилье и стремящиеся приобрести добротную и надежную мебель. Их предпочтения представлены на рисунке 1, при этом:

- 1/3 часть покупателей мебели – предпочитают продукцию импортного производства;
- 2/3 покупателей мебели – приобретают мебель отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.



Рисунок 1 – Пирамидальное представление рынка мебели в России

При этом более половины всех покупателей мебели предпочитают приобретать не гарнитуры целиком, а комплектовать набор по своему вкусу и в соответствии с площадью помещений.

80 % от группы потребителей мебели составляют семьи высокооплачиваемых специалистов:

- предпринимателей;
- банковских служащих;
- чиновников.

Существенно, что мебельный сегмент рынка в России постоянно растет, особенно доля мебели средней стоимости, что обусловлено:

- стабильным качеством мебели;
- особенностями структуры потребительского рынка;
- доступной ценой.

Рассматриваемая компания ООО «Альфа-Плит» занимает на рынке срединное положение, т.е. она реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятиях-изготовителях представителями компании.

В целом, мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Это влечет за собой необходимость совершенствовать методы менеджмента. Все фирмы поддерживают средний уровень цен и конкурируют по таким параметрам как реклама, обслуживание, качество продукции, дополнительные услуги и т.п. В мебельной отрасли конкуренцию нельзя назвать жесткой, т.к. спрос на мебельную продукцию растет быстрыми темпами. Вместе с тем методы дополнительно стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для компании ООО «Альфа-Плит».

Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

- экономию средств при крупномасштабных поставках;
- создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;
- объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе. Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании ООО «Альфа-Плит» выражается как:

- продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по желанию заказчика;
- осуществление доставки и монтажа;
- предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей; выявления направленности моды; покупательной способности населения; интереса, проявляемого к продукции нашей фирмы, в деятельности фирмы используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная анкета распространяется среди посетителей мебельного салона компании,

информация обрабатывается, систематизируется и в дальнейшем используется в процессе принятия различных управленческих решений и выработке стратегии фирмы.

Влияние поставщиков обусловлено их сравнительно небольшим числом и невысоким уровнем конкуренции между ними.

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. На каждую из этих сил фирма может воздействовать только посредством своей стратегии.

Анализируя организацию общего управления, было замечено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, в дальнейшем, при изменении стратегии, организационную структуру придется видоизменить.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений.

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

В компании ООО «Альфа-Плит» особое внимание уделено найму работников. Найм персонала происходит с помощью специализированного кадрового агентства, с которым заключен договор о долгосрочном сотрудничестве. По условиям данного договора кадровое агентство производит отбор, обучение и переквалификацию персонала компании.

На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Ежегодно все работники компании проходят аттестационную комиссию, с целью выяснения их профессиональной пригодности.

Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За неполный текущий год он составляет 32% от итогов предыдущего года. Объем оборотных средств вырос на 60%.

Особое внимание при изучении коммерческой деятельности фирмы привлекли данные по закупочной стоимости продукции, ее динамика, организация складского хозяйства и методы формирования оптимального запаса на складах фирмы.

Так введение контроля издержек значительно сократило стоимость накладных расходов, что благоприятно отразилось на себестоимости продукции, а введение два года назад принципа «торговля с колес» позволило, одновременно с увеличением объема оборотных средств, сократить объемы товарных запасов на складах. Однако имеющиеся производственные мощности используются не полностью, что влечет перерасход средств на их содержание, но создает благоприятную ситуацию для роста компании.

Проблема качества продукции решается силами двух отделов следующим образом: поиск и отбор нового товара осуществляется специализированным подразделением компании, работники которого непосредственно присутствуют при отгрузке первой партии товара на предприятии-изготовителе. А дальнейшая работа по данному товару с данным предприятием-изготовителем ведется другим отделом по каждой группе товаров отдельно. Однако все это приводит к некоторым задержкам в поставках продукции.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции, в который входят пять основных групп.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая

рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Вопросы к кейсу

1) Проведите SWOT-анализ деятельности организации и разработайте стратегию ее развития. Результаты анализа оформите в виде таблиц (см. методические материалы ниже).

МЕТОДИКА SWOT-АНАЛИЗА

Выявление ключевых приоритетов в деятельности организации позволяют разработать стратегическую программу ее действий.

Для решения подобных задач в практике управления используются различные аналитические инструменты, к которым, в частности, относится и методика SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации (внутренней среды), а также возможностей и угроз, исходящих из ее ближайшего окружения (внешней среды), где:

- **сильные стороны (strengths)** – преимущества организации, то, в чем она преуспела или наличие какой-то особенности, предоставляющей ей дополнительные возможности;

- **слабые стороны (weaknesses)** – недостатки организации, отсутствие какого-то важного для ее функционирования фактора или то, что пока не удается осуществить по сравнению с другими организациями, ставящее ее в неблагоприятное положение;

- **возможности (opportunities)** – факторы внешней среды, благоприятные обстоятельства, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

- **угрозы (threats)** – факторы внешней среды, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие и которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Данный инструмент позволяет оценить обладает ли организация внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Полученные в результате такого ситуационного анализа данные могут явиться базисными элементами для разработки стратегических целей организации и, соответственно, программы ее развития.

Согласно данной методике в **таблице 5** отражается список сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз.

Таблица 5 – Матрица SWOT (пример)

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1. организация 9 лет на рынке; 2. финансовая устойчивость организации; 3. наличие широкого ассортимента медикаментов; 4. высокий уровень наценки на медикаменты; 5. высокое качество предлагаемых потребительских товаров по доступным ценам; 6. удобное расположение торговых	1. увеличение числа квалифицированных специалистов; 2. появление новых партнеров- поставщиков; 3. развитие рынка товаров и продукции; 4. рост потребительского спроса на готовые продовольственные продукты; 5. освоение прогрессивных методов продажи; 6. развитие технологий стимулирования

площадей; 7. наличие в собственности свободного помещения под торговую площадь; 8. опыт освоения новых сфер бизнеса	продаж и внутримagaзинной рекламы
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1. высокая себестоимость потребительских товаров; 2. зависимость от основных поставщиков; 3. отсутствие анализа и планирования ассортимента и товарных запасов; 4. узкий ассортимент потребительских товаров; 5. невысокий уровень обслуживания покупателей; 6. маркетинговые исследования не проводятся; 7. слабо развита рекламная деятельность и стимулирование продаж; 8. не полное использование основных средств	1. прекращение работы с основными поставщиками; 2. усиление позиции конкурентов; 3. расширение сетей магазинов и аптек; 3.повышение налоговых ставок и энерготарифов; 4. рост закупочных цен на товары; 5. изменение предпочтений потребителей; 6. ужесточение законодательства; 7. рост темпов инфляции

После того, как составлен список сильных и слабых сторон организации, а также ее угроз и возможностей, между ними выявляются взаимосвязи посредством составления корреляционной матрицы.

На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Корреляционная матрица имеет следующий вид (таблица 6).

Таблица 6 – Корреляционная матрица SWOT-анализа (пример)

	Возможности (O)	Угрозы (T)
S		ST
O		

	<p>1. широкий ассортимент в практике реализации и высокий уровень наценки на медикаменты, удобное расположение аптек, привлечение новых поставщиков, развитие технологий стимулирования продаж и рекламы позволит увеличить прибыль от продаж;</p> <p>2. устойчивое финансовое положение, наличие в собственности помещения под торговую площадь обеспечит возможность создания новых торговых точек;</p> <p>3. развитие рынка товаров и продукции, рост потребительского спроса на готовые продовольственные продукты, опыт работы в течение 9 лет, а также освоения новых сфер бизнеса позволит организации сконцентрировать основное внимание и свободные финансовые ресурсы на новых рынках (открыть кулинарию)</p>	<p>1. широкий ассортимент медикаментов, высокое качество предлагаемых потребительских товаров по доступным ценам устойчивое финансовое состояние и выгодное расположение магазинов и аптек позволят удержать конкурентные позиции;</p> <p>2. опыт работы в течение 9 лет, а также освоения новых сфер бизнеса позволит наладить новые деловые связи, нейтрализовав угрозу прекращения работы основных поставщиков;</p> <p>3. увеличение отпускных цен на товары в связи с ростом инфляции, налогов и энерготарифов будет компенсировано сильными сторонами предприятия, так как в результате повышения всех выше перечисленных затрат произойдет рост цен во всех торговых организациях города, а качество продукции и расположение торговых площадей будут привлекать покупателей</p>
	W O	WT
Сла	1. возможность заключения договоров	1. усиление конкуренции, расширение
	<p>с новыми партнерами на более выгодных условиях снизит зависимость от основных поставщиков, будет способствовать снижению себестоимости потребительских товаров;</p> <p>2. наем квалифицированного специалиста в сфере продаж будет способствовать внедрению системы анализа и планирования ассортимента, его рациональному формированию, что позволит нарастить товарооборот;</p> <p>3. наем специалиста-маркетолога обеспечит развитие маркетинговой деятельности организации;</p> <p>4. применение технологий стимулирования продаж, внутримагазинной рекламы, а также освоение прогрессивных методов продаж обеспечит круг постоянных покупателей и позволит привлечь новых;</p> <p>5. освоение новой сферы бизнеса</p>	<p>сетей магазинов и аптек, изменение предпочтений потребителей вызывают необходимость проведения маркетинговых исследований, активизации деятельности по стимулированию продаж и рекламе;</p> <p>2. учесть, что рост энерготарифов и темпов инфляции и ужесточение законодательства с учетом требований расширения ассортимента требуют дополнительного привлечения финансовых ресурсов;</p> <p>3. рост закупочных цен на товары, зависимость от основных поставщиков требуют внесения коррективов в договорные обязательства, поиска новых партнеров</p>

	обеспечит полное использование основных средств	
--	---	--

В отношении тех пар, которые находятся на поле «SO», необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей. Для тех пар, которые оказались на поле «WO» необходимо за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «ST», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Для пар, находящихся на поле «WT», организация должна выработать стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

2. *Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT сформулировать миссию ООО «Альфа-Плит»*

Миссия – генеральная цель, философия существования - рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач:

- выявить область активных действий организации и отсеять пути развития, которые ведут в никуда;
- определить основные принципы конкурентной борьбы;
- выработать общую базу для разработки целей организации;
- выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

Цели миссии — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью

организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (собственники, менеджеры, сотрудники и рабочие, потребители, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

1. История возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж.
2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей.
3. Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.
4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.
5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Например, миссия гостиничной компании "Марриот" формулируется следующим образом: "Мы стремимся быть лучшими в мире по обеспечению пребывания и пищи наших клиентов путем поощрения персонала предоставлять клиентам необыкновенные услуги и соблюдать интересы акционеров".

Для разработки миссии ООО «Альфа-Плит» используйте шаблон для формулирования миссии компании в таблице 7.

Проанализируйте получившееся определение миссии по следующим критериям, представленным в таблице 8.

2) Согласно результатам перекрестной матрицы SWOT и сформулированной миссии ООО «Альфа-Плит» разработайте систему целей деятельности компании в виде «дерева целей», где во главе находится миссия организации, а каждая цель соответствует критериям SMART (см. методические рекомендации ниже). «Дерево целей» должно содержать не менее 4-х уровней, не считая миссии, и охватывать основные функциональные области деятельности компании, рассмотренные в кейсе.

Таблица 7 - Шаблон для формулирования миссии компании

1 шаг: Ответьте на следующие вопросы:				2 шаг: Ответьте на следующие вопросы:	
Вопрос	Запишите подробный ответ, не бойтесь лишних слов	Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова	Пример-подсказка	Обобщите ответы в одно - два предложения	Пример-подсказка
Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)			Мы продаем детские товары		Предоставить каждой маме доступ к современным детским товарам и сделать жизнь каждого малыша разнообразнее и интереснее
Для кого существует наша компания? (опишите аудиторию бизнеса)			Для тех, кто имеет детей от 0-7 лет		
Ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить? (основная цель покупки товара компании)			Сделать жизнь своего ребенка комфортнее, быстро решить возникшие проблемы или потребности растущего малыша, обеспечить правильное развитие ребенка		
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых отличительных свойств компании, которые лучше конкурентов)			Мы проявляем высокий уровень заботы и внимания к каждому покупателю		
Каким образом мы достигаем этого			У нас самый большой ассортимент. Мы продаем		

<p>успеха? (описание подробных действий, которые проводит компания для формирования отличительных свойств, описанных выше)</p>			<p>только качественные проверенные бренды. Товары с большим диапазоном цен. Всегда новые коллекции и интересные новинки рынка. Квалифицированный персонал.</p>		
--	--	--	--	--	--

Таблица 8 – Анализ определения миссии компании

<p>Получившаяся миссия компании</p>	<p>Критерий</p>	<p>Оцените соответствие критерию от 1 до 3, где 1 - не соответствует критерию 2 - соответствует не полностью 3 - полностью соответствует</p>	<p>Откорректируйте получившуюся миссию по параметрам, оценка которых меньше 2</p>
	<p>Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?</p>		
	<p>Строится на отличительных от конкурентов характеристиках компании</p>		
	<p>Содержит все сильные стороны нашего товара</p>		
	<p>После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами</p>		
	<p>Хорошо запоминается</p>		
	<p>Реалистична, соответствует тому, что в действительности делает наш товар, не вводит покупателя в заблуждение</p>		

	Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории		
--	--	--	--

Технология SMART — современный подход к постановке работающих «умных» целей, разработанный гуру менеджмента из США – Питером Друкером.

Система постановки SMART — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART (от англ.) – умный, смысленный, сообразительный - является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Рассмотрим каждый критерий smart цели более подробно.

Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Приведем несколько примеров постановки SMART целей в таблице 9.

Таблица 9 - Примеры SMART-целей

Направление задачи	Пример цели по SMART	Комментарии
Увеличение продаж	Увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%	Конкретность цели определяется указанием % роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым периодом, может быть измерена с помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так напрямую связана с эффективностью бизнеса.
Продвижение товара	Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.	Цель конкретна, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта.

Цели и задачи всех уровней должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени. Объединенные таким образом цели и задачи составляют иерархическую модель, **называемую «деревом целей»**.

Данный метод разработки единой системы целей и задач также был предложен Питером Друкером

На рис. 2 представлен классический пример построения этой целевой модели в виде древовидного графа.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархичности построения ее менеджмента.

В вершине этой модели — общая цель (миссия) организации, а фундаментом являются задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом и в заранее установленные сроки.

Как правило, организация ставит и реализует не одну, а несколько важных для нее стратегических целей, которые в свою очередь достигаются целями более низшего порядка и как бы «распадаются» до задач к отдельным исполнителям. Тем не менее все цели между собой связаны и «работают» на достижение генеральной (миссии).

Если перевернуть данный рисунок, он образует визуально крону дерева. «Ветвится» цели по уровням могут по мере необходимости.

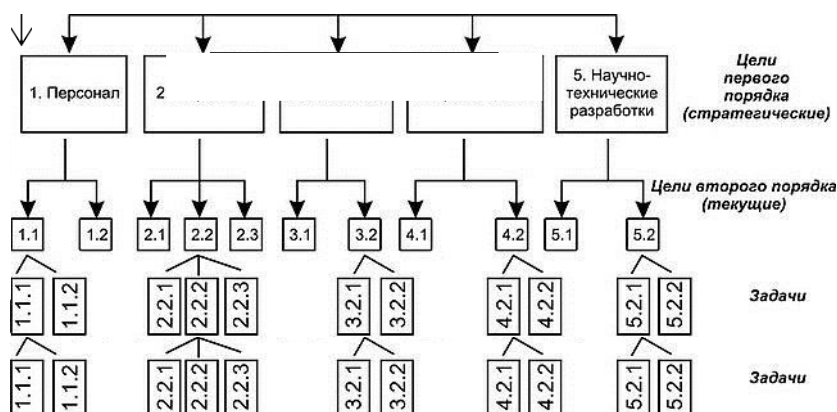


Рисунок 2 - Шаблон «дерева целей» организации

Для ООО «Альфа-Плит» необходимо составить такое «дерево» уже с формулировкой каждой цели, с учетом соответствия каждой SMART-критериям, кроме миссии (для нее свои правила).

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет организация как система управления?
2. Каковы жизненные циклы развития организации?
3. Каким образом можно произвести классификацию организаций?
4. В чем отличие формальных и неформальных групп внутри организации?
5. Сформулируйте понятие внутренней среды организации
6. Сформулируйте понятие внешней среды организации
7. В чем различие среды прямого и косвенного воздействий?
8. Каким образом проявляется взаимосвязь внутренних переменных организации?
9. Использование методики SWOT-анализа для разработки стратегических планов организации
10. Что собой представляет миссия организации?
11. SMART-методика постановки целей
12. Иерархия целей организации (метод «Дерева целей»)

ТЕМА 6. Функция организации

Вопросы по теме:

1. Понятие и значение функций управления
2. Общие функции менеджмента
3. Конкретные функции управления

Задание 1

Используя лекционный материал, смоделируйте на примере конкретной деятельности руководителя рабочую ситуацию в организации, отражающую взаимосвязь общих функций управления. Результаты оформите в виде схемы «Кольцо управления».

Задание 2

Осуществите планирование рабочего времени руководителя

Исходные данные и постановка задачи

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два-три дня текущей рабочей недели (табл. 1).

Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 — максимальная приоритетность выполнения работ;

3 — минимальная приоритетность выполнения работ.

Методические указания.

Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Главное преимущество планирования работы состоит в том, что оно приносит руководителю выигрыш во времени и позволяет достигать поставленных целей с меньшими его расходами. Планирование, как составная часть менеджмента персонала, означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Таблица 1 - Перечень работ, планируемых к выполнению

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да

3	Консультация у юриста	4 5	2	д а
4	Посещение выставочного центра	1 2 0	2	н е т
5	Работа с текущей корреспонденцией	2 0	2	д а
6	Подготовка документов для сдачи в архив	2 5	3	д а
7	Передача документов в архив	15	3	д а
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	н е т
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	н е т
1 0	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	н е т
11	Изучение нормативных документов	40	1	н е т
1 2	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	н е т
1 3	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	н е т
1 4	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	н е т

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего дня представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60 : 40).

Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени — как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени:

20% — резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20% — рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включенной в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день.

Планирование рабочего дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или

намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования.

Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

5. Контроль и перенос несделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Таким образом, используя метод «Альпы», может быть решено практическое задание и результаты отражены в таблице 2.

Таблица 2 - Перечень работ, включенных в план рабочего дня руководителя

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования

Задание 3

ООО «Каскад» является строительной организацией и занимается капитальным ремонтом и строительством зданий и сооружений.

Бухгалтер ООО «Каскад» выполняет следующие виды деятельности:

1. осуществляет организацию и ведение бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия;
2. формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;
3. осуществляет формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах;
4. выполняет учет имущества обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств и своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением;
5. ведет учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
6. ведет учет финансовых, расчетных и кредитных операций;
7. обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов;
8. производит расчеты по заработной плате;
9. выполняет начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений;
10. обеспечивает погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам;
11. обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах расходах средств, об использовании бюджета, другой статистической отчетности, представление их в установленном порядке в соответствующие органы;
12. проводит экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат;
13. участвует в составлении планов развития производства, разработке и осуществлению стройфинпланов и мероприятий по выявлению и использованию внутрихозяйственных резервов;
14. осуществляет кадровое делопроизводство.

Разработайте должностную инструкцию для бухгалтера ООО «Каскад» согласно макету приведенному ниже.

Макет должностной инструкции

Наименование организации _____

УТВЕРЖДАЮ

Директор

(подпись) (расшифровка подписи)

№ _____

1. Общие положения
2. Функции
3. Должностные обязанности
4. Права
5. Ответственность

Должностная инструкция разработана в соответствии _____

(наименование, номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник отдела кадров _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Начальник юридического отдела _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

С инструкцией ознакомлен: _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Вопросы для обсуждения

1. Кто впервые сформулировал общие функции менеджмента и что они собой представляют?
2. Что собой представляет функция «планирование»?
3. Какова сущности функции «организация»?
4. В чем заключается смысл мотивации?
5. Каково значение контроля в менеджменте?
6. Каким образом проявляется взаимосвязь общих функций организации?
7. Специальные функции менеджмента

ТЕМА 7. Мотивация

Вопросы по теме:

1. Сущность управленческих решений и их классификация
2. Технология принятия управленческого решения
3. Методы управления

Задание 1

С учетом условий, приведенных в таблице 1, примите решение: «Чем заняться вечером?». По каждой из семи комбинаций условий заполните таблицу 2, выбрав для каждого варианта условий один вариант решения проблемы.

Таблица 1 – Условия ситуаций для принятия решения

Ситуация	Варианты условий						
	1	2	3	4	5	6	7
Задания выполнены	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
Родители дома	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да
Погода хорошая	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
Есть новые музыкальные записи	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
С NN отношения налажены	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
В кинотеатре новый фильм	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет

Таблица 2 – Варианты принятых решений

Варианты решений	Решения						
	1	2	3	4	5	6	7
Сидеть дома и выполнять задания							
Пойти погулять с NN							
Пойти в кино с NN							
Пригласить NN послушать новые записи							
Скачать музыку							
Залечь на диване с книгой							

Задание 2

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом продукции.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство продукции с 5000 до 4000 единиц в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

2) усовершенствовать модели производимых товаров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Вам необходимо:

– определить факторы, влияющие на принятие решения;

- *рассчитать доходность каждого из трех вариантов решений;*
- *выбрать окончательное решение;*
- *оформить решение в таблице 3;*

– сформулировать выводы, аргументирующие принятое вами решение.

Таблица 3 – Технология процесса принятия решения

Диагноз проблемы	Установленные критерии и ограничения	Выявление альтернатив	Оценка альтернатив	Выбор

Задание 3

Абрахам Маслоу – американский психолог, который являлся одним из лидеров гуманистической психологии. Свои взгляды и теории в 1934 г. он изложил в научных трудах под названием «Теория человеческой мотивации» и «Обзор психологии». В 1970 г. опубликовал работу «Мотивация и индивидуальность».

Абрахам Маслоу разработал в 40-е гг. XX в. иерархическую теорию потребностей, которая позже получила название «Пирамида потребностей».

Согласно данной теории, Маслоу утверждает, что человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий.

Постройте таблицу 4, отражающую связь данных потребностей, их проявления и средств удовлетворения в рамках применения методов управления.

Таблица 4 – Применение содержательной теории А. Маслоу

Группы потребности	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Физиологические	Ожидание оплаты труда, желание нормальных условий труда и т.д.	Выплата заработной платы в срок, премирование по результатам труда, приемлемый график работы, необходимое оборудование рабочего места и т.д.
Безопасность
Социальные
Самоутверждение
Самовыражение

Задание 4

На конкретных примерах продемонстрируйте применение администрацией КубГАУ (вашего факультета) различных методов управления по отношению к обучающимся.

Задание 5

ООО «Эксквизит» – организация малого бизнеса, продает обувь по доступной широким массам населения цене, занимаясь как оптовой, так и розничной торговлей.

ООО «Эксквизит» использует традиционные приемы экономической мотивации. В рассматриваемой организации применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность.

Основная ставка заработной платы зависит от положения работника в иерархической структуре компании. В ней можно выделить следующие основные уровни:

– высшее руководство;

- начальники отделов;
- директора магазинов;
- сотрудники отделов и магазинов;
- вспомогательный персонал.

Таким образом, повышение заработной платы происходит в соответствии с продвижением работника вверх по служебной лестнице.

Сумма премии, получаемой каждым работником, определяется, как некоторый процент от ее максимально возможного размера. Размер общей прибыли, полученной организацией, практически не оказывает влияния на размер премии, получаемой работником. Это объясняется тем, что если прибыль не была получена, но не из-за каких-либо недочетов в деятельности данного работника, то он не может быть лишен премии.

Наряду с премиями в организации существует также и система депремирования. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров в соответствии с различными видами нарушений трудовой дисциплины, правил техники безопасности, за разглашение служебной тайны.

Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников в фирме применяются и некоторые менее традиционные формы. Так, например, администрация фирмы с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. Администрация фирмы не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника) так и общих праздниках (Новый год, 8 марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого сотрудника, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами. Таким образом, руководство фирмы как бы сочетает вместе экономические стимулы с неэкономическими.

Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые начальниками, создание администрацией благоприятных возможностей для изучения таких необходимых в работе дисциплин, как маркетинг, психология, банковское дело.

Для изучения используемой в ООО «Эксквизит» мотивационной системы, было проведено тестирование 5 рядовых работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 5.

Проведите экспертную оценку состояния мотивации в организации.

Рассчитав по формуле (1) общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности, получаем уровень удовлетворенности работников этой характеристикой в отдельности, и, затем, по формуле (2) определяем общую удовлетворенность работников.

$$E = W * \text{вср}, \quad (1)$$

где E—общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;

W—важность каждой характеристики;

вср—средний балл, полученный каждой характеристикой

$$S = \frac{E}{\text{Сумма } W}, \quad (2)$$

где S —общая удовлетворенность работников

Таблица 5 – Удовлетворенность работников организацией труда

Характеристики	Респонденты					bc p	W	E
	1	2	3	4	5			
Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7	8	7	8	9		5	
Удовлетворенность способами их использования	8	7	7	9	7		5	
Отношение сотрудника к ним	7	9	8	9	8		9	
Степень их взаимодействия друг с другом	7	5	4	6	7		4	
Уровень сознательности работников	8	7	6	7	8		7	
Удовлетворенность сотрудников работой	7	8	9	8	8		9	
Информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития и т.п.	5	6	5	5	6		4	
Взаимодействие работников в организации	6	4	3	8	7		7	
Мера влияния каждого сотрудника на цели организации	5	6	4	8	8		8	
Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	7	6	7	9	8		7	
Удовлетворенность сотрудников методами контроля	6	6	5	7	7		7	
Уровень децентрализации в организации	5	2	3	8	7		5	
Уровень участия работников в процессе принятия решений	5	5	6	7	8		9	
Сумма	-	-	-	-	-			

Согласно критериальным показателям, уровень удовлетворенности работников:

- 0-3 – низкий;
- 3-6 – средний;
- 6-9 – высокий.

Предложите изменения в поощрении работников данного предприятия, разработав новую систему мотивации

Вопросы для обсуждения

1. Что является продуктом управленческого труда?
2. Раскройте понятие «управленческое решение»
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Как классифицируются управленческие решения?
5. Какова технология принятия решений?
6. В чем сущность понятия «методы управления»?
7. Расскажите об экономических методах управления
8. Что представляют собой организационно-распорядительные методы управления?
9. В чем заключаются социально-психологические методы управления?
10. Какой должна быть эффективная система мотивации современной организации?

ТЕМА 8. Контроль в организации

Вопросы по теме:

1. Коллектив и его особенности: командный подход в управлении
2. Источники и виды власти
3. Характеристика стилей управления
4. Управление конфликтами

Задание 1

Проанализируйте следующую информацию:

Начальник отдела маркетинговых исследований коммерческой фирмы через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового подразделения фирмы кандидатами на должность значились двое: зам. начальника отдела Петров и главный специалист отдела Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – Русакова, а также – кандидатура Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу в фирму по рекомендации со стороны.

Предлагается:

1. Выбрать на место уходящего на пенсию начальника отдела маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего;
2. Обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества (таблица 1).

Таблица 1 – Критерии примерной оценки кадров

Требования к претенденту (характеристики личности)	Качества	
	желательные	нежелательные
Психологические	Сангвиник, возможен флегматик, психологически уравновешенный	Эмоционально-возбудимый, вспыльчивый, раздражительный
Деловые	Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы	Низкая квалификация, непрофильные виды деятельности, отсутствие высшего образования
Моральные	Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность	Черствость, грубость, пристрастность, необъективность

Характеристика отдела маркетинговых исследований

Отдел маркетинговых исследований коммерческой фирмы изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи отдела входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации о конкурентах и потребителях, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Конкретная фирма пытается освоить и расширить внутренний рынок с региональных до федеральных масштабов. Однако фирма, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность

1. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднее техническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На фирме работает с 2000 г. в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. В компании работает с 2010 г. в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем сам автор предложения.

Антонов очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. Русаков – специалист службы сбыта. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. На фирме работает после окончания института.

Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками фирмы. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя фирмы. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо чувствует настроения коллег, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. Блинов – 38 лет, инженер-экономист. Образование высшее. Работает в коммерческих фирмах с 2003 г., как правило, в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

Блинов мало знает о конкретной коммерческой фирме, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный, деловой.

Принятие решения о назначении на должность

В процессе принятия решения необходимо описать возникшую проблему, систематизировать информацию о претендентах на должность, рассмотреть возможность альтернатив, выбрать оптимальное решение. Механизмом систематизации информации и выбора альтернатив здесь может явиться вариант таблицы, подобный таблице 1, но заполненный отдельно на каждого кандидата.

Задание 2

Профессора Мичиганского университета Р. Френч и Б. Рэйвен выделили пять основных видов власти, базирующихся на различных источниках.

Определите источники власти, формы влияния и результат соответствующего властного воздействия руководителя на подчиненного, заполнив таблицу 2.

Таблица 2 – Виды власти

Виды власти	Источники власти	Формы влияния	Что получает подчиненный взамен
Власть, основанная на принуждении			
Власть, основанная на вознаграждении			
Законная власть			
Власть эталона (примера)			
Власть эксперта			

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Какие из приведенных видов власти, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными? Каким образом лидер должен уметь применять и комбинировать виды власти? Аргументируйте свой ответ посредством приведения примеров.

Задание 3

Что отличает формального руководителя от лидера-управленца? Результаты отразите в таблице 3.

Таблица 3 – Отличие руководителя от лидера

Руководитель	Лидер

Задание 4

Дайте характеристику трем стилям управления, согласно классификации, предложенной К. Левиним. Результаты оформите в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика стилей управления

Признак	Авторитарный	Демократический	Либеральный

Способ принятия решения			
Способ доведения решения до исполнителя			
Признак	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принцип подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Какой, по Вашему мнению, стиль управления считается наиболее оптимальным в условиях функционирования современной организации? Обоснуйте свой ответ письменно.

Задание 5

Данное задание состоит из пяти блоков. В каждом из блоков приведены действия руководителя, соответствующие одному из стилей управления согласно теории трех стилей руководства Курта Левина: авторитарному (*А*), демократическому (*Д*) или либеральному (*Л*).

Определите соответствие между ними, используя условные обозначения А, Д, Л.

Руководитель:

I БЛОК

1. Централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет обязанности между собой, своими заместителями и другими подчиненными;
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто

«плывет по течению».

II БЛОК

1. Часто давая подчиненным поручения, советуется с ними, обращается к ним с просьбами.

2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами к подчиненным.

3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

III БЛОК

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.

2. Старается решать деловые вопросы совместно с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

3. Единолично вырабатывает решения или отменяет их.

IV БЛОК

1. Его любимый лозунг «Давай-давай!»

2. Он, пожалуй, не очень требовательный человек.

3. Он требовательный, но одновременно и справедливый.

V БЛОК

1. Он не может влиять на дисциплину, она определяется другими.

2. Подчиненные его боятся, создавая видимость коллектива с высоким уровнем дисциплины.

3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Задание 6

Кейс «Виктор Киам и электробритва Remington»

Remington Products, Inc. – производитель электробритв Remington. С 1940-х по 1960-е годы компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя продукции высочайшего качества.

Хотя *Remington Products* была частью холдинга международного конгломерата *Sperry Rand*, ее возглавлял основатель корпорации. В 1967 году ее первый владелец ушел на покой и его место занял инженер, страстно увлекавшийся разработкой новых продуктов. На протяжении следующих двенадцати лет он направлял все усилия компании на креативный дизайн продукции. Модели изменялись каждые полгода, причем зачастую настолько незначительно, что потребители этого не замечали. Но даже в этом случае выход каждой модели означал отказ компании от предыдущей. Розничные торговцы не хотели иметь запасы электробритв *Remington*, поскольку модели постоянно устаревали. Положение компании на рынке начало ослабевать, что продолжалось несколько лет.

В 1979 году Виктор Киам выкупил *Remington* у *Sperry Rand*. Он решил, что компанию надо сохранить, после того как жена подарила ему бритву Remington. Став владельцем фирмы, Киам кардинально изменил ее деятельность. Первым делом он создал группу из менеджеров других компаний, в которых работал до того, и уволил большинство прежних руководителей *Remington*. Затем он провел дальнейшее сокращение и уволил трех из четырех производственных менеджеров и большинство инженеров фирмы.

Нацелив компанию на «скорость и эффективность», Киам сосредоточил внимание на моральном духе коллектива. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав стресса, связанного с резкими переменами. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников ознакомили с планами дальнейшего развития фирмы и все работники были включены в программы стимулирования.

Обеспечив некоторую стабильность, Киам вновь сосредоточил внимание на самой бритве. От хромированных деталей и украшений, увеличивших вес, но улучшавших работу бритвы, отказались. Благодаря упрощенному дизайну продукт стал дешевле, от чего выиграли потребители. Розничных торговцев заверили, что ассортимент будет стабильным, а их заказы будут выполняться в течение суток. Встать компании на путь восстановления помогли и другие нововведения в области маркетинга, например, термоусадочная упаковка и гарантия возврата денег.

Вопросы к кейсу (дайте ответы письменно)

1. Каким стилем управления по Вруму-Йеттону воспользовался Киам, став владельцем *Remington*.

2. Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Киама: как ориентированный на работу или на человека?

Задание 7

На основе конкретного примера рассмотрите способы и методы разрешения конфликта между руководителем и подчиненным.

Вы – руководитель крупного отдела, который успешно работает и в котором хорошие отношения между сотрудниками.

Кирилл – один из самых продуктивных работников Вашего отдела. Он работает уже двенадцать лет, знает все тонкости дела и очень гордится своими успехами. Он очень напряжен и агрессивно относится к любым замечаниям как относительно работы, так и чего-то другого. Кирилл склонен неправильно толковать замечания достаточно невинного свойства. Он несколько раз реагировал таким образом на вас. Вы были удивлены такой реакцией, так как не хотели задеть его. В результате вы некоторое время объясняли ему, что имели в виду, и чуть ли не извинялись. После этого вам долго не давало покоя воспоминание о том, как Кирилл кричал на вас при всех, но вы решили не осуществлять разбирательства по этому поводу.

Вчера, когда вы уходили в конце дня, вы мимоходом заметили, как трудно было справиться Кириллу с работой на сегодняшний день. Это произошло из-за задержки в другом отделе секции. Кирилл агрессивно отреагировал на это, решив, что вы намекаете, что он плохо работал в этот день, отказался слушать и ушел домой.

Как избежать продолжения конфликта? Что вы намерены предпринять в данной ситуации?

Вопросы для обсуждения:

1. Какова взаимосвязь личности и коллектива?
2. Раскройте сущность понятия «власть» в системе менеджмента.
3. Что такое формальная и реальная власть?
4. Какие существуют источники власти?
5. Как определяется лидерство?
6. В чем отличие руководителя от лидера?
7. Раскройте понятие стиля управления
8. Что представляет собой научный стиль управления?
9. Чем характеризуется авторитарный стиль управления?
10. Каковы характерные черты демократического стиля управления?
11. В чем особенности либерального стиля управления?
12. В чем заключается сущность концепции стилей управления по Мутону и

Блейку?

ТЕМА 9. Лидерство

Вопросы для изучения:

1. Ключевые факторы успешной работы команды
2. Критерии и показатели эффективности менеджмента
3. Признаки эффективного менеджмента

Задание 1

Известный американский специалист в области управления Питер Друкер, анализируя работу руководителей, определил их основные неудачи.

Оцените мнение Питера Друкера. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их в правой части таблицы 1.

Таблица 1 – Основные неудачи менеджеров по Друкеру

Основные неудачи в работе менеджеров	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам	
Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль)	
Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других	
Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников	

Задание 2

Каким образом можно осуществить оценку эффективности управления организации? Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Способы оценки эффективности менеджмента организации

Сфера (область)	Основные цели	Способы оценки эффективности менеджмента
Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей 2. Сведение к минимуму издержек 3. Минимальная текучесть кадров 	
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли 2. Невысокая задолженность 	

	3. Самофинансирование 4. Обеспечение высоких дивидендов	
Сбыт	1. Позитивная репутация 2. Постоянный рост продаж 4. Конкурентоспособность	
	5. Постоянная готовность к поставке 6. Максимально быстрое выполнение заказов 7. Высокий оборот	
Социальная сфера	1. Лояльность персонала 2. Непрерывность в занятости	

Задание 3

Руководством ООО «Россельхозпром» специализирующемся на производстве растениеводческой продукции была проведена комплексная оценка деятельности. Было выявлено ежегодное снижение темпов роста объемов производства на 5%, повышением текучести кадров с 0,1 до 0,43, бюрократизация всех бизнес-процессов, а также жесткая ограниченность доступных ресурсов. В целях повышения экономической эффективности деятельности была разработана и внедрена комплексная оценка качества труда для всех категорий работников. Стимулирующие доплаты персоналу выросли на 50 %. Бюджет внедрения программных мероприятий составил 835 тыс. руб. В итоге преобразований объем продаж вырос на 25,6%, производительность труда выросла на 21,3%, что позволило получить дополнительную прибыль в сумме 5,1 млн. рублей.

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством ООО «Россельхозпром», следует определять как ... (выберите вариант ответа)

- отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий
- отношение темпа роста стимулирующих доплат работникам к затратам на реализацию мероприятий
- отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли
- разницей между темпами роста объемов продаж и производительности труда

2. Вычислите экономическую эффективность управленческого решения руководства ООО «Россельхозпром» _____%.

Задание 4

Тест: Можете ли Вы стать эффективным менеджером?

Менеджер в силу своего должностного положения должен уметь влиять на других людей в желаемом направлении. Если вы желаете узнать, обладаете ли вы этим качеством, ответьте на предложенные вопросы.

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика? Да Нет
2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно? Да Нет
3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями? Да Нет
4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?

Да Нет

5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?

Да Нет

6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?

Да Нет

7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?
Да Нет
8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?
Да Нет
9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?
Да Нет
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
Да Нет
11. Нравится ли вам привычное дело каждый день по новому? Да Нет
12. Любите ли вы подтрунивать над теми у кого слишком большое самомнение?
Да Нет
13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?
Да Нет

Теперь подсчитайте очки.

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13.

Да 5 0 5 5 5 5 5 0 0 5 5 5 5

Нет 0 5 0 0 0 0 0 5 5 0 0 0 0

Если вы набрали от 35 до 65 очков, то:

У вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли.

Если же вы набрали от 0 до 30 очков, то:

Увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Хотя, если вы расширите свои познания в менеджменте и начнете применять их на практике, то, возможно, сможете развить навыки влияния.

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимают под успешной работой команды?
2. Каковы факторы эффективности работы команды?
3. В чем выражается эффективность управления?
4. Каковы критерии эффективности управления?
5. Перечислите показатели эффективности (результативности) управления
6. Каковы признаки эффективного управления?

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

- 1 Корпорация как основная организационно-правовая форма частного предпринимательства, стратегическое управление в американских корпорациях и его значение в конкурентной борьбе
- 2 Концепция жизненного цикла организации
- 3 Дивизиональная структура, ее разновидности, принцип построения
- 4 Матричная и проектная организационные структуры, их преимущества и недостатки
- 5 Формирование корпоративных структур как тенденция развития современной экономики
- 6 Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения
- 7 Принцип Парето 80/20: особенности использования в индивидуальном планировании времени
- 8 Пути повышения эффективности менеджмента организации
- 9 Подходы в менеджменте с ориентацией на человека
- 1 Формальные и неформальные группы в организации
- 0
- 1 Мотивация как функция управления, побуждающая работников эффективно трудиться для выполнения поставленных целей
- 1 Экономические методы управления: характеристики и особенности
- 2
- 1 Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности
- 3
- 1 Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и развития коллектива в целом
- 4
- 1 Власть, основанная на вознаграждении
- 5
- 1 Поведенческие подходы к лидерству
- 6
- 1 Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента
- 7
- 1 Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления
- 8
- 1 Современные тенденции развития менеджмента
- 9
- 2 Теория и практика управления в России в условиях общественной формы собственности
- 0
- 2 Основные реформы системы управления экономикой и их результаты
- 1
- 2 Информационные факторы качества управления
- 2
- 2 Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте
- 3
- 2 Влияние национальной культуры на организационную культуру
- 4
- 2 Внешнеэкономические связи как неотъемлемая часть национального бизнеса
- 5
- 2 Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности организаций
- 6

ТЕМЫ НАУЧНЫХ ДИСКУССИЙ

- 1 Управление как явление материального мира
- 2 Управление в социуме и менеджмент
- 3 Организация как социально-экономическая система и объект управления
- 4 Процесс принятия управленческих решений
- 5 Информационное обеспечение менеджмента
- 6 Система коммуникаций в менеджменте
- 7 Эффективность менеджмента и пути ее повышения
- 8 Управление персоналом
- 9 Самоменеджмент
- 10 Организационная культура
- 11 Конфликты в управлении

ТЕМЫ ЭССЕ

- 1 Возможность адаптации зарубежных моделей менеджмента в российской практике
- 2 «Кнут и пряник» в системе мотивации персонала
- 3 Мотивационная основа, применения экономических методов на разных уровнях управления
- 4 Духовная мотивация как основа методов управления
- 5 Гуманистический аспект как фактор роста мотивации персонала
- 6 Менеджер и лидер
- 7 Харизма: миф или реальность?
- 8 Философия власти
- 9 Эффективный лидер с «человеческим» лицом

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

- 1 Управленческий труд: сущность и содержание
- 2 Иерархия менеджмента
- 3 Принципы менеджмента
- 4 Законы менеджмента
- 5 Закономерности менеджмента
- 6 Цели и задачи менеджмента
- 7 Организация как система управления, ее основные элементы, внешняя и внутренняя среда
- 8 Стадии развития организации и действия менеджеров
- 9 Внутренняя среда фирмы и ее основные элементы
- 1 Внешняя среда фирмы: сущность, основные элементы
- 0
- 1 Сущность и роль управленческих решений, их классификация, требования к управленческим решениям
- 1 Определение понятия «функции менеджмента»; классификация функций
- 2
- 1 Общие (основные) функции менеджмента
- 3
- 1 Специальные функции менеджмента
- 4
- 1 Целеполагание в процессе менеджмента
- 5
- 1 Метод «Дерево целей»
- 6
- 1 Методика SMART при постановке целей и задач в организации
- 7
- 1 Миссия организации
- 8
- 1 Функция планирования в менеджменте
- 9
- 2 Стратегическое планирование, выбор стратегии развития организации
- 0
- 2 Тактическое планирование и оперативное планирование
- 1
- 2 Организация как функция менеджмента
- 2
- 2 Контроль как функция управления
- 3
- 2 Виды и этапы контроля, характеристики его эффективности
- 4
- 2 Сущность методики SWOT-анализа
- 5
- 2 Виды и особенности организационных структур управления; требования к ним
- 6
- 2 Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- 7
- 2 Мотивация как функция менеджмента
- 8
- 2 Содержательные теории мотивации
- 9
- 3 Процессуальные теории мотивации
- 0
- 3 Экономические методы управления

| | |
|---|---|
| 1 | |
| 3 | Административные методы в системе менеджмента: сущность, содержание |
| 2 | |
| 3 | Социально-психологические методы менеджмента |
| 3 | |
| 3 | Власть и лидерство в менеджменте |
| 4 | |
| 3 | Власть ресурсов в менеджменте |
| 5 | |
| 3 | Формальная сила власти в управлении |
| 6 | |
| 3 | Сила власти примера и знаний |
| 7 | |
| 3 | Коллектив и его особенности |
| 8 | |
| 3 | Командный менеджмент |
| 9 | |
| 4 | Роли в команде |
| 0 | |
| 4 | Классификация стилей руководства |
| 1 | |
| 4 | Авторитарный стиль управления |
| 2 | |
| 4 | Демократический стиль управления |
| 3 | |
| 4 | Либеральный стиль управления |
| 4 | |
| 4 | Руководитель и лидер |
| 5 | |
| 4 | Конфликты в организации: способы управления |
| 6 | |
| 4 | Факторы эффективной работы команды |
| 7 | |
| 4 | Подходы к определению понятия «менеджмент» |
| 8 | |
| 4 | Сравните понятия «управление» и «менеджмент» |
| 9 | |
| 5 | Эволюция менеджмента: этапы, теории |
| 0 | |
| 5 | Научная школа управления |
| 1 | |
| 5 | Административная (классическая) школа управления |
| 2 | |
| 5 | Количественная (математическая) школа управления |
| 3 | |
| 5 | Современные направления в менеджменте |
| 4 | |
| 5 | Особенности национального менеджмента: международные модели |
| 5 | |
| 5 | Развитие управленческой мысли в России |
| 6 | |
| 5 | Виды менеджмента |
| 7 | |
| 5 | Эффективность менеджмента, основные составляющие ее оценки |
| 8 | |
| 5 | Критерии эффективности менеджмента |
| 9 | |

6 Признаки эффективного менеджмента
0

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная учебная литература

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дорофеева Л.И.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Научная книга, 2019.— 191 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html>
2. Короткий С.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Короткий С.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 225 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
3. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 333 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85255.html>
4. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Э.М. Гайнутдинов [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Минск: Вышэйшая школа, 2019.— 240 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Дополнительная учебная литература

5. Егорова Т.И. Основы менеджмента [Электронный ресурс]/ Егорова Т.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>
6. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/701800>
7. Балашов, А. П. Менеджмент : учеб. пособие / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 272 с. - ISBN 978-5-16-100987-1. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/1009055>
8. Костенко, Е. П. История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина. — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. — 606 с. — ISBN 978-5-9275-1424-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : <http://www.iprbookshop.ru/68565.html>
9. Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Нестеренко, О. Н. Салий, Д. В. Рылов. – Краснодар : КубГАУ, 2016. – 178 с. Режим доступа: https://edu.kubsau.ru/file.php/119/4AB_Pechat_A5_dve_str_VerstkaMenedzhment_KubGAU_1_.pdf
10. Семенов А.К. Этика менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Семенов А.К., Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 272 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85677.html>
11. Семенов А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Семенов А.К., Набоков В.И.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2019.— 491 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85575.html>
12. Семенова И. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. — 2-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 199 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81778.html>

Рекомендуемые интернет-сайты

- Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Aup.Ru>, свободный.
- Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>, свободный.

– Электронная библиотека – Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48>, свободный, по подписке.

– Официальный сайт компании «Консультант-плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.

– Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecsoman.edu.ru>, свободный.

– Экономика и управление на предприятиях. Библиотека экономической и управленческой литературы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eur.ru>, свободный.

– Федеральный портал «Российское образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edu.ru>, свободный.

5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

| №
п
/
п | Наименование профессиональной базы данных/ информационной справочной системы | Ссылка на информационный ресурс |
|------------------|---|---|
| 1
. | Научная электронная библиотека КиберЛенинка | [Электронный ресурс]
https://cyberleninka.ru |
| 2
. | Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» | [Электронный ресурс]
window.edu.ru |
| 3
. | Научная электронная библиотека | [Электронный ресурс] elibrary.ru |
| 4
. | Электронно-библиотечная система IPRbooks | http://www.iprbooks.ru |
| 5
. | Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно к образовательным ресурсам» | http://www.window.edu.ru |
| 6
. | Бесплатная библиотека по юриспруденции | http://www.allpravo.ru/library/ |
| 7
. | Юридический канал. Законы РФ, рефераты, статьи. | http://uristy.ucoz.ru/ |
| 8
. | Информационно-правовой портал Гарант.ру | http://www.garant.ru/ |
| 9
. | Справочная правовая система Консультант Плюс | www.consultant.ru |
| 10
. | Справочно-правовая система РосПравосудие | www.rospravosudie.com |
| 11
. | Кодекс. Законодательство, комментарии, консультации, судебная практика | http://www.kodeks.ru/ |
| 12
. | Электронная библиотека журналов | http://elibrary.ru |
| 13 | Центральная библиотека образовательных ресурсов | http://www.edulib.ru |

| | | |
|-------------|--|---|
| 1
4
. | Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон» | http://www.rubricon.com/ |
| 1
5
. | Сайт «Российской газеты» | www.rg.ru |
| 1
6
. | Научная электронная библиотека. | http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU |
| 1
7
. | Постановления Пленума Верховного суда РФ. | http://ппвс.ру |
| 1
8
. | Официальный интернет-портал правовой информации.
Государственная система правовой информации. | http://www.pravo.gov.ru/ |
| 1
9
. | Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации | http://www.izak.ru |
| 2
0
. | Институт права и публичной политики | http://ilpp.ru |
| 2
1
. | Портал «Право» | http://www.pravo.ru |
| 2
2
. | Федеральный правовой портал «Юридическая Россия» | http://www.law.edu.ru |

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

| №
п
/
п | Наименование программного продукта | Тип продукта
(полная лицензионная версия,
учебная версия,
распространяется
свободно) |
|------------------|--|--|
| 1. | Система дистанционного обучения «СДО» на базе платформы Moodle | GNU GPL |
| 2. | MicrosoftOffice | (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН») |
| 3. | Операционная система Microsoft Windows | (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»); |
| 4. | MicrosoftOffice 2007 | (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО |

| | | |
|----|---|--|
| | | Фирма
«РИАН») |
| 5. | Справочная правовая система Консультант плюс | (ООО «Воронежское
информационное
агентство
«Консультант») |
| 6. | Kaspersky Endpoint Security для бизнеса | (сублицензионный договор
№ЮС- 2017-00603 от
14.08.2017, ООО
«Южная Софтверная Компания»); |
| 7. | Media Player Classic | (распространяется свободно,
лицензия
GNUGeneralPublicLicense); |
| 8. | AdobeAcrobatReader | распространяется свободно,
лицензия ADOBEPCSLA,
правообладатель
AdobeSystemsInc.); |
| 9. | Chrome | (распространяется
свободно, лицензия
Chrome EULA,
правообладатель
GoogleInc); |
| 10 | Система дистанционного обучения на
базе платформы Moodle | GNU GPL |



Издается в авторской редакции
Подписано в печать (30.06.2025). Формат 60x80 1/16
Бумага кн.-журн. П.л. (3,3) Гарнитура Таймс.
Тираж (40).

Воронежский филиал Федерального государственного образовательного учреждения
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»
Типография Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»,
Воронеж, Ленинский проспект, 174л.

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание
представленного оригинал-макета типография не несет.
Требования и пожелания направлять авторам данного издания

