

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Подольникова Е.М.

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
всех форм обучения

Брянская область, 2021

УДК 639.138 (076)

ББК 65.290-2

П 44

Подольникова, Е. М. Менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика всех форм обучения / Е. М. Подольникова. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2021. - 133 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика. В нем представлены основные понятия, контрольные вопросы, творческие задания, практические задания, задания для самостоятельной работы и контрольные тесты по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: доцент, к.э.н. О.М. Хохрина.

*Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №5 от 17 июня 2021 г.*

© ФГБОУ ВО БГАУ, 2021

© Подольникова Е.М., 2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	6
ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА	10
ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	16
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	19
ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	25
ТЕМА 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	31
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	35
ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	41
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ	46
ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ	52
ТЕМА 11. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	57
ТЕМА 12. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	62
ТЕМА 13. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ	67
ТЕМА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	72
ТЕМА 15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	77
ТЕМА 16. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ	85
ТЕМА 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ	96
ТЕМА 18. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	103
ТЕМА 19. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ	108
ТЕМА 20. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	117
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	124
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ	128
ЛИТЕРАТУРА	130
ПРИЛОЖЕНИЯ	131

## ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент» заключается в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать им эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

В результате изучения данного курса студент должен:

### **Знать:**

- инструментарий организационно-управленческой теории для решения профессиональных задач;
- функции и методы менеджмента, технологию принятия управленческого решения, делегирования полномочий, понятие контроля, его цели и области;
- основные принципы командной работы, характеристики групп в организации, их типы, групповые процессы, создание команд и управление ими;
- процесс коммуникаций, его элементы и этапы, формы межличностных коммуникаций и организационных коммуникаций и их барьеры, особенности поведения и интересы других участников, управление конфликтами и стрессами, технологию организационной и корпоративной культуры;
- эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы, стили руководства, цели и функции управления человеческими ресурсами;
- планирование и проектирование организации;
- инструменты и методы управления временем;
- инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон.

### **Уметь:**

- использовать инструментарий организационно-управленческой теории для решения профессиональных задач;
- применять способы принятия управленческих решений в соответствии с запланированными результатами и точками контроля и при необходимости корректировать способы решения задач;
- работать в команде на основе стратегии сотрудничества;
- анализировать информацию об управлении коммуникациями в организации, о влиянии культуры на организационное поведение, причины и последствия конфликтов, учитывая особенности поведения и интересы других участников;
- использовать знания в области планирования и проектирования организации в рамках поставленной цели;
- применять инструменты и методы управления временем;
- анализировать экономические и социальные условия с целью личностного развития и профессионального роста;
- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах

управленческого характера, критически рассматривать свою деятельность и вносить необходимые изменения.

**Владеть:**

- навыками использования инструментария организационно-управленческой теории для решения профессиональных задач;
- навыками в области стратегического управления, управления изменениями и инновациями, антикризисного управления, управления производственными операциями;
- способами реализации функций управления, способами и методами принятия и реализации управленческих решений, делегирования полномочий;
- способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели;
- навыками преодоления коммуникативных барьеров с целью обеспечения и поддержания эффективных коммуникаций как на уровне отдельного человека, так и на уровне подразделений, отделов организации, методами разрешения конфликтных ситуаций;
- способностью строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям;
- навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста;
- основной управленческой терминологией, необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности, навыками оценки результатов деятельности.

Назначение пособия - рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения творческих и практических заданий по основным темам курса.

## ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Основные понятия

**Менеджмент** - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики.

Под **субъектом** управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

**Объектом** управления, т.е. тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

**Предметом** менеджмента является комплекс управленческих отношений работников, подразделений, организаций, как по вертикали, так и по горизонтали иерархии как во внутренней, так и во внешней среде.

### Контрольные вопросы

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности

### Творческие задания

**Задание 1.** В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;

- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

**Задание 2.** Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы, например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои кон-

цепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами строится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

**Задание 3.** Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Таблица 1 – Сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента

Характеристики	от Японской модели	от Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

### Контрольный тест

1. Предметами изучения науки менеджмента являются

- А. Управляемая социально-экономическая система
- В. Движение информации по каналам прямой и обратной связи
- С. Отношения между людьми
- D. Управленческая деятельность человека
- E. Законы развития общества

2. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что организация – это сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

3. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что менеджмент – это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

4. Управление - это

- А. Целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние
- В. Руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.
- С. Общественный характер труда
- D. Морально-этические рычаги воздействия

5. Предметом и результатом труда в управлении является

- А. Земля и техника
- В. Произведенная продукция
- С. Полученная и переработанная информация

6. Средством труда в управлении является

- А. Машины и сельскохозяйственная техника
- В. Все то, что используется для получения и переработки информации – компьютеры, телефоны, авторучки и пр.
- С. Средства мобильной связи

7. Укажите характер труда руководителя

- А. Непроизводительный труд
- В. Производительный труд
- С. Отдельные виды деятельности носят производительный характер, отдельные – непроизводительный
- D. Правильный ответ не указан

8. Наиболее точное определение понятия «управленческий труд»

- А. Это труд, направленный на изучение передового опыта



- В. Это труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства
- С. Это труд, который носит производительный характер, так как работники управления входят в состав «совокупного рабочего»
- D. Это труд, результатом которого являются материальные блага

9. Управленческий труд четко делится на

- А. Труд линейного руководителя и труд специалиста
- В. Труд специалиста и технического исполнителя
- С. Труд линейного руководителя и технического исполнителя
- D. Труд линейного руководителя, труд специалиста и технического исполнителя

10. Наиболее точное определение понятия «научная организация управленческого труда»

- А. Это организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда
- В. Это процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты
- С. Это процесс систематического совершенствования существующей его организации на основе широкого использования науки и передового опыта
- D. Техника личной работы менеджеров

11. Характеристики понятия «принцип управления»

- А. Руководящая идея деятельности
- В. Правила управления
- С. Организационные положения, определяющие виды и формы управления
- D. Формы управления производством
- E. Регламенты управленческой деятельности

12. Основные задачи профессионального управленца, реализующие менеджмент как науку и искусство

- А. Овладеть научными основами
- В. Уметь творчески применять теорию управления
- С. Правильно выбирать единицы измерения
- D. Постоянно контролировать результаты деятельности
- E. Четко устанавливать цели деятельности

13. Для повышения эффективности управления в современных условиях менеджер должен ориентироваться в первую очередь на людей, а не задачи:

- А. да
- В. нет
- С. в зависимости от ситуации

14. Высококвалифицированные профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами

- А. Диспетчеры
- В. Инспекторы

- С. Менеджеры
- D. Агенты

## **ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Основные понятия**

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

**I - древний период** - был наиболее длительным периодом развития управления - начиная с 9 - 7 тыс. до н.э. и примерно до 18 века.

Первые, самые простые, формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины.

**II период - индустриальный период (1776 - 1890 гг.)**. Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, т.к. сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

**III период - период систематизации (1856 - 1960 гг.)**. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, меняются взгляды исследователей. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении.

**IV период - информационный период (1960 г по настоящее время)**.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.д.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих задач. Широкое распространение получили системные методы анализа.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные этапы развития менеджмента
2. Школы менеджмента
3. Зарождение и развитие менеджмента в России

## Творческие задания

**Задание 1.** История менеджмента хранит имена людей, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров являлся Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако был уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль. В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда - как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

**Задание 2.** За всю историю менеджмента сложилось много научных школ. Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

**Задание 3.** Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856 - 1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870 - 1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота, но

тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

**Задание 4.** Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при неуклонном контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

Таблица 2 – Школы менеджмента и их представители

Наименование школы	Представители школы	Очередность появления школы
Классическая школа		
Школа человеческих отношений		
Ситуационный подход		
Системный подход		
Эмпирическая школа		
Школа социальных систем		

### Контрольный тест

1. Разработка принципов и функций управления является достижением
- А. Школы научного управления
  - В. Бихевиоризма
  - С. Школы науки управления
  - D. Классической школы управления
  - E. Школа человеческих отношений

2. Формальными называются коллективы

- А. Образовавшиеся на любом предприятии
- В. Образовавшиеся стихийно
- С. Созданные руководством
- D. Созданные на основе симпатии работников

3. Школа управления, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху

- А. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

4. Школа управления, на базе которой получили развитие теория систем и теория об управленческих решениях

- А. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

5. Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как механистической конструкции

- А. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

6. Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:

- А. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

7. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение

- А. А. Файоля
- В. Ф. Тейлора
- С. М. Фоллетт
- D. Д. Гетти

В качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов представители школы

- А. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- D. поведенческих наук
- E. человеческих отношений

Впервые описали принцип управления – единоначалие представители школы

- А. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- D. поведенческих наук
- E. человеческих отношений

У истоков школы научного управления стоял

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- D. Ф. Тейлор
- E. Э. Мэйо

Внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- D. Ф. Тейлор
- E. Э. Мэйо

За повышение заботы руководителей о подчиненных ратовали представители школы

- А. поведенческих наук
- В. человеческих отношений
- С. научного управления
- D. административной
- E. науки управления или количественного подхода

На использовании данных точных наук базировались исследования школы

- А. человеческих отношений
- В. научного управления
- С. науки управления или количественного подхода
- D. классической или административной
- E. поведенческих наук

Впервые ввел понятие «принципы менеджмента»

- А. А. Файоль
- В. Ф. Тейлор
- С. М. Фоллет
- D. А. Маслоу
- Е. П. Гетти

15. Начало развития менеджмента в России было положено

- А. в первобытнообщинном строе
- В. в средние века
- С. в XVII в.
- D. в XIX в.
- Е. на рубеже XIX и XX вв.

16. Россия была разделена на губернии при

- А. Петре I
- В. Екатерине II
- С. Александре I
- D. Александре II

17. Манифест об учреждении министерств был издан

- А. Петром I
- В. Екатериной II
- С. Александром I
- D. Александром II

18. Советский менеджмент берет отсчет

- А. в XVII в.
- В. на рубеже XIX и XX вв.
- С. в 1917 г.
- D. в 1991 г.
- Е. в 1811 г.

19. Соотнесите авторам теорий мотивации соответствующие названия этих теорий:

1. Фредерик У. Тейлор
2. Дуглас МакГрегор
3. Аврахам Х. Маслоу
4. Фредерик Герцберг
5. Ренсис Лайкерт

- А. Теория потребностей
- В. Теория двух факторов
- С. Классическая теория
- D. Теория человеческих отношений
- Е. Теория X и Y

## ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Основные понятия

**Функции менеджмента** - это вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Для выполнения соответствующих функций создается аппарат управления.

Аппарат управления - это система взаимоотношений, взаимодействующих звеньев и отдельных работников, наделенных соответствующими полномочиями и располагаемых материально-технической базой для достижения поставленных целей.

**Конкретные функции менеджмента** - это узкоспециализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

### Контрольные вопросы

1. Сущность функций менеджмента, их классификация
2. Основные функции менеджмента
3. Конкретные функции менеджмента

### Творческое задание

**Задание 1.** Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

### Задание для самостоятельной работы

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 3 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, регулирование, координация, мотивация или контроль.



Таблица 3 – Соответствие принимаемых решений функциям менеджмента

Решение	Функция менеджмента
1. Внесение изменений в структуру управления предприятием вследствие изменения факторов внешней среды	
2. Разработка цели и миссии предприятия	
3. Исследование факторов внешней среды и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	

Для эффективного выполнения функций менеджмента необходимо обладать определенными навыками, которые представлены в таблице 4. Определите для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента необходимо обладать тем или иным навыком.

Таблица 4 – Соответствие навыков функциям менеджмента

Навык	Функция менеджмента
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Наставничество	
13. Ведение переговоров	
14. Понимание организационной культуры	
15. Изучение внешней среды	
16. Постановка целей	
17. Творческий подход к решению проблем	

## Контрольный тест

1. Функции управления - это

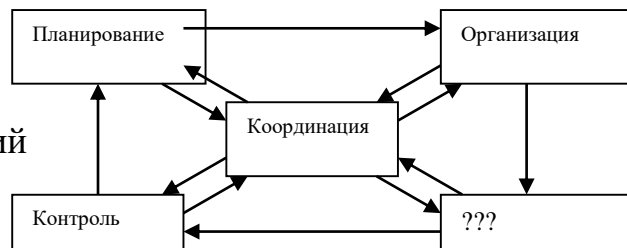
- А. управленческая деятельность
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. должностная обязанность менеджера

2. Укажите составные части функций управления

- А. Работа, элементы
- В. Подфункция, операция, элементы
- С. Подфункция, операция
- D. Подфункция, работа, операция

3. Какая функция управления не представлена в схеме

- А. Мотивация
- В. Распределение
- С. Доведение планов
- D. Определение действий



4. Планирование - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей
- С. Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

5. Организация - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- С. Формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы
- D. Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей

6. Контроль - это

- А. Меры по коррекции всех значительных отклонений от плана
- В. Наблюдение, проверка всех сторон деятельности
- С. Наблюдение за выполнением работ, намеченных планом
- D. Это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации

7. Координация - это

- А. Функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность
- В. Установление взаимодействия между подсистемами организации
- С. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

8. Нужно ли планировать рабочее время

- А. Да, обязательно
- В. Желательно
- С. Можно и не планировать
- D. Не нужно

9. Для чего нужно планировать рабочее время

- А. Это дает возможность более продуктивно его использовать
- В. Создается более определенная система в работе руководителей и специалистов
- С. Позволяет лучше организовать взаимодействие между работниками аппарата управления
- D. Всякая работа должна быть строго распределена по времени
- E. Верны варианты «А» - «В»
- F. Все варианты верны
- G. Ни один из вариантов не верен

10. В классической управленческой теории к функциям менеджмента относятся

- А. Контроль
- В. Выработка стратегий
- С. мотивация
- D. планирование
- составление документов

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### Основные понятия

**Организация** - это социальная общность (структура), которая движется в направлении к определенной цели и которая характеризуется четко структурированной системой деятельности, имеющей ясно выраженные границы.

Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. **Внешняя среда** включает:

- экономические условия в данной стране,
- правительственные акты,
- профсоюзы,

- конкурирующие организации,
- потребителей,
- а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Внешние факторы подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия.

Среда **прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

- а) Поставщики
- б) Трудовые ресурсы
- в) Законодательство
- г) Потребители
- д) Конкуренты.
- е) Собственники

Среда **косвенного воздействия** состоит из факторов, которые не влияют на деятельность организации напрямую, но все же должны учитываться в ее деятельности:

1. Экономическое окружение
2. Политическое окружение.
3. Технологическое окружение
4. Социально-культурное окружение
5. Международное окружение
6. Отношения с местным населением

**Внутренняя среда** организации включает такие переменные как:

1. Цели
2. Структура организации
3. Персонал
4. Ресурсы
5. Технология
6. Миссия организации

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие организации
2. Концепция жизненного цикла организации
3. Внутренняя среда организации
4. Внешняя среда функционирования организации

### **Творческое задание**

**Задание 1.** Исходя из ниже приведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 5 – Влияние факторов внешней среды

Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	2	3
1. Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2. Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4. Природные ресурсы России		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных стран к рыночным преобразованиям в России)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

**Задание 2.** Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия - рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители - люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы - приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

**Задание 3.** Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

**Задание 4.** Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

### Контрольный тест

1. Организация - это

- А. Группа людей с общими целями
- В. Оргструктура и кадры
- С. Философия, ценности, нормы поведения
- D. Организационная культура и ресурсы

2. Основные ресурсы организации:

- А. Люди
- В. Основной капитал
- С.оборотный капитал

- D. Технология и информация
- E. Структура организации
- F. Цели организации
- G. Культура организации

3. Факторы внешней среды организации:

- A. Структура организации
- B. Цели организации
- C. Культура организации
- D. Профсоюзы
- E. Система ценностей в обществе
- F. Правительственные акты

4. Факторы внешней среды, являющиеся косвенными для жизнедеятельности организации:

- A. Цели, задачи, структура, люди и технологии
- B. Государственные органы управления (налоговая полиция, пожарная инспекция и т.д.)
- C. Законодательство, социальные убеждения, финансовая политика, технологические изменения
- D. Поставщики, государство, конкуренты, потребители
- E. Международные события, политические, социокультурные, экономические факторы и достижения НТП

5. Производство - это

- A. Процесс создания человеческим трудом потребительских ценностей при определенных общественных отношениях
- B. Процесс создания материальных благ
- C. Целенаправленное воздействие на сырье и ресурсы с целью их преобразования в готовую продукцию или полуфабрикаты с помощью трудовых ресурсов и НИОКР
- D. Все ответы верны

6. Виды производственных процессов

- A. Основные
- B. Вспомогательные
- C. Обслуживающие
- D. Все ответы верны

7. Цель организации - это

- A. Решение всех проблем
- B. Получение наибольшей прибыли
- C. Конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации
- D. Определение критической области управленческого воздействия

8. Целям организации не характерны

- А. Четкая ориентация на определенный интервал времени
- В. Конкретность и измеримость
- С. Непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами
- D. Соответствие статусу фирмы

9. Коренное обновление производственной базы предприятия – это

- А. Стратегическая цель
- В. Тактическая цель
- С. Краткосрочная цель

10. Проведение капитального ремонта машинно-тракторного парка предприятия – это...

- А. Стратегическая цель
- В. Тактическая цель
- С. Краткосрочная цель

11. Укрепление финансовой устойчивости предприятия – это...

- А. Технологическая цель
- В. Экономическая цель
- С. Административная цель
- D. Социальная цель

12. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – выживание, основная задача – выход на рынок:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

13. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост, основная задача – укрепление позиций и захват рынка:

- А. Рождение организации
- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- E. Возрождение либо исчезновение

14. Этап жизненного цикла организации, имеющий следующие характеристики: главная цель – систематический сбалансированный рост, формирование имиджа, основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка:

- А. Рождение организации



- В. Детство и юность
- С. Зрелость
- D. Старение организации
- Е. Возрождение либо исчезновение

15. Понятие, характеризующееся как «.. группы, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно:

- А. Организация
- В. Формальная организация
- С. Коммерческое предприятие
- D. Неформальная организация
- Е. Группа людей

## **ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Основные понятия**

**Методы управления производством** - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие, сущность и классификация методов управления
2. Экономические методы управления
3. Организационно-распорядительные методы управления
4. Социально-психологические методы управления

### **Творческое задание**

#### **«Социально-психологические методы управления»**

##### Методика выполнения.

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

Андрюшин К.
1. Доминский Д.
2. Ларченко С.
3. Николаенко А

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Таким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которыми работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (таблица 6).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (таблица 7).

Таблица 6 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Андрюшин				⊕					+					+	
2	Бородко			⊕						+						⊕
3	Громов		⊕						+		+					
4	Доминский	⊕		+												+
5	Ожегов	+							+					⊕		
6	Зайцев				+			⊕						+		
7	Ильин		+				⊕					⊕				
8	Карасев		+							+				⊕		
9	Катюшин	+				+							+			
10	Кузнецов		+					+								⊕
11	Курчин				+			⊕					⊕			
12	Ларченко	+					+					⊕				
13	Лобанов					⊕			⊕							+
14	Муравьев					+		+			⊕					
15	Николаенко		⊕						+					+		
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1

Новая матрица (таблица 7) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для матрицы 6. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из матрицы 6 выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор.

Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы 7. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андрюшин). Затем из матрицы 6 выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 - Доменский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находящегося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

Таблица 7 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андрюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов			+												
15	Николаенко			+												
5	Ожегов							+								
13	Лобанов						+		+							
8	Карасев							+								
6	Зайцев										+					
7	Ильин									+		+				
11	Курчин										+		+			
12	Ларченко											+				
10	Кузнецов														+	
14	Муравьев													+		
9	Катюшин															

4. Выбор из матрицы 10 продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

5. Сделать выводы по новой матрице.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Определите к какому методу управления относится соответствующая характеристика (таблица 8).

Таблица 8 – Соответствие характеристик методам управления

Характеристики методов управления		Методы управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

## Контрольный тест

1. Методы управления - это

- А. Закономерности управления
- В. Основные правила управления
- С. Управленческие законы
- D. Способы воздействия субъекта на объект

2. Административные методы управления основываются на

- А. Законодательных и нормативных актах
- В. Экономических интересах объектов управления
- С. Воздействии на социально-бытовые условия работающих
- D. Штрафных санкциях

3. Методы управления – это

- А. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления
- В. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения производительности труда
- С. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения эффективности производства
- D. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата

4. Укажите правильную классификацию методов управления

- А. Экономические, административные, организационно-распорядительные
- В. Экономические, организационно-распорядительные, психологические
- С. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- D. Экономические, организационные, социальные

5. В основе методов управления лежат

- А. Физиологические и социальные потребности человека
- В. Побудительные мотивы работников к труду, их потребности и интересы
- С. Потребности человека в пище, одежде, жилье, безопасности и признании

6. Экономические методы управления...

- А. Основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления
- В. Опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества
- С. Предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных
- D. Построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

7. Методы управления, основанные на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

8. Методы управления, использующие для воздействия морально-социальные и духовные мотивы поведения работников

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

9. Для повышения эффективности производства на предприятии целесообразно использовать методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические
- D. Систему этих методов

10. Для наведения дисциплины в коллективе необходимо использовать в первую очередь методы управления

- А. Экономические
- В. Организационно-распорядительные
- С. Социально-психологические

11. Экономические методы управления предусматривают

- А. Материальное стимулирование работника
- В. Применение штрафных санкций
- С. Вручение почетной грамоты
- D. Объявление выговора

12. Социально-психологические методы управления

- А. Присуждение государственной премии
- В. Вручение почетной грамоты
- С. Материальное стимулирование работника
- D. Объявление выговора

13. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне личности работника

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

14. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне предприятия (коллектива)

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- Е. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

15. К какому виду организационного воздействия относится Устав

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

16. К какому виду организационного воздействия относятся нормы управляемости

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

17. К какому виду организационного воздействия относится инструкция по технике безопасности

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

18. К какому виду организационного воздействия относится должностная инструкция специалиста

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

19. Документы и виды деятельности, обеспечивающие распорядительное воздействие

- А. Приказы
- В. Нормы обслуживания
- С. Распоряжения
- D. Постановления
- Е. ГОСТы по делопроизводству
- F. Распорядок рабочего дня
- G. Регламент работы

20. В последние годы наибольшее развитие у нас получили методы управления

- А. Административные

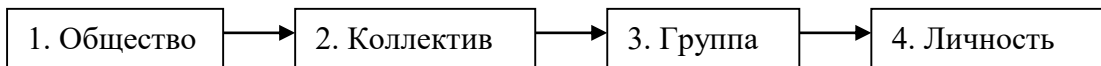
- В. Экономические
- С. Социально-психологические
- D. Балансовые
- Е. Сетевые

21. Неформальная структура трудового коллектива определяется

- А. Должностным положением его членов
- В. Наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами

22. Расставить правильно уровни иерархии социальных процессов

- А. 1,2,3,4
- В. 4,3,2,1
- С. 3,2,4,1
- D. 2,4,3,1



## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### Основные понятия

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

**Цель** управленческого решения - обеспечение достижения целей организации.

**Требования** к процедуре принятия решений:

- Своевременность – означает, что следует постараться точно определить время принятия решения.

- Обоснованность – сравнительный анализ альтернатив и выбор наилучшей из них по сформулированному критерию - оптимальное решение.

- Директивность и адресность – директивность определяет обязательность его исполнения для того, кто является ответственным за его реализацию.

- Непротиворечивость – решения должны быть согласованы с ранее принимаемыми решениями.

- Правомочность – решения принимаются в рамках делегированных полномочий.

- Обеспеченность ресурсами – наличие определенных информационных, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации принятого решения

- Ясность и лаконичность – недопустимость двойственного толкования решений.

### Контрольные вопросы

1. Понятие управленческого решения
2. Классификация управленческих решений
3. Принципы принятия решения
4. Технология принятия управленческого решения

### Творческие задания

**Задание 1.** В результате оптимизации организационной структуры управления возможно увеличение выручки в сельскохозяйственной организации на 12,5% и сокращение затрат на содержание аппарата управления на 10%. При функционировании действующей структуры управления выручка в организации составляла 80 млн. руб., а расходы на содержание аппарата управления – 20 млн. руб.

Определите индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления.

**Задание 2.** Руководством предприятия разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Для принятия альтернативного управленческого решения проведен экспертный анализ предложенных вариантов по ряду критериев, для каждого из которых установлена важность (вес) для ЛПР: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного.

Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	4	3	1	9				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	7				
Охрана среды	3	3	1	9	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство персонала	2	2	4	3	1				



Воспользовавшись представленными в таблице 9 данными, заполните последний раздел таблицы и определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства.

### Решение

#### Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Суммарный вес по данному варианту			
	I	II	III	IV
Перспективность				
Возможность финансирования				
Наличие подрядчика				
Отношение местных органов власти				
Охрана среды				
Социальные вопросы				
Удобство персонала				
Итого				

**Задание 3.** Руководство предприятия рассматривает четыре альтернативных метода строительства объекта (A1, A2, A3, A4), применение которых в различных погодных условиях потребует следующих издержек (табл. 10).

Таблица 10 - Возможные издержки

События		Альтернативы строительства			
		A1	A2	A3	A4
E1	Снег	20	20	26	30
E2	Дождь	25	30	35	30
E3	Хорошая погода	20	18	10	22

Примите решение о выборе метода строительства, опираясь на критерий оптимизма.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Вы - начальник производственного цеха фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится, в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда - 6%

хорошие отношения в коллективе - 18%

работа соответствует образованию и наклонностям - 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе - 24%

интересная работа - 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

### Контрольный тест

1. Процесс управления - это

- А. Целенаправленная деятельность аппарата управления
- В. Совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений
- С. Управленческая деятельность
- D. Все вышесказанное верно

2. Управленческое решение – это

- А. Решение, принимаемое там, где возникла проблемная ситуация
- В. Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии
- С. Формула управленческого воздействия на управляемый объект
- D. Четкие и обоснованные формулировки задач

3. Классы решений по направлению решения:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

4. Классы решений по количеству целей:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

5. Классы решений по глубине воздействия:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

6. Классы решений, не входящие в группировку по длительности действия

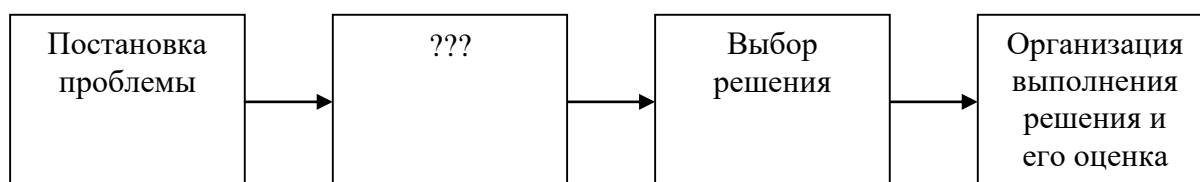
- А. Стратегические
- В. Оперативные
- С. Тактические
- D. Экономические

7. Классы решений при группировке по лицам, принимающим решение:

- А. Индивидуальные, групповые
- В. Одноуровневые, многоуровневые
- С. Внутри организации, за ее пределы
- D. Одноцелевые, многоцелевые

8. Пункт, не указанный в схеме процесса принятия решений

- А. Сбор необходимой информации
- В. Разработка вариантов решения
- С. Определение критериев выбора
- D. План реализации выбранного решения



## ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Основные понятия

**Управление человеческими ресурсами** - это система, отражающая комплексный подход к решению кадровых проблем, интегрированная в общую систему управления организацией.

**Человеческие ресурсы** – количество людей (людские ресурсы) и их человеческий потенциал (компетенции, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

Под **рабочей силой** понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производств.

**Персонал** - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

## Контрольные вопросы

1. Цели и функции управления человеческими ресурсами
2. Планирование человеческих ресурсов, источники, методы и критерии набора и отбора персонала
3. Формирование эффективной рабочей силы

## Творческие задания

**Задание 1.** Представьте, что Вы работаете менеджером по подбору персонала. Вам необходимо провести собеседование с кандидатом на вакантную должность. Составьте список формализованных и менее формализованных вопросов (не менее десяти), которые вы зададите собеседнику. Поясните, какие особенности кандидата вы хотите выяснить, задавая каждый из своих вопросов.

**Задание 2.** Составьте графическую схему планирования трудовой карьеры (карьерограмму), которую Вы себе наметили в рамках выбранной организации. Подумайте, что Вам необходимо сделать на каждом из этапов карьерограммы для достижения цели, и объясните свой выбор.

**Задание 3.** Приведите примеры и дайте оценку схеме подбора кадров на основе рекомендаций родных и знакомых.

## Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Проанализируйте перспективы развития предприятия, на котором вы работаете или где проходили практику. В случае расширения его деятельности определите потребность в управленческом персонале, специалистах, и исполнителях в новой организационной структуре.

**Задание 2.** Составьте свое резюме на интересующую вас вакансию.

## Контрольный тест

1. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:
  - А. Формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации
  - В. Использование международных кадров
  - С. Компенсационная политика
  
2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
  - А. Горизонтального типа
  - В. Вертикального типа
  - С. Центростремительного типа
  
3. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:
  - А. Низкие затраты на адаптацию персонала

- В. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников
- С. Появление новых импульсов для развития

4. Стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями:

- А. Эволюционная
- В. Роста
- С. Реактивная

5. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:

- А. Комплексность
- В. Методичность
- С. Системность

6. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:

- А. Нормированная
- В. Механистическая
- С. Программированная

7. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- А. Комплексная оценка качества работы
- В. Оценка личных и деловых качеств
- С. Оценка результатов труда

8. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- А. Необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
- В. Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства
- С. Функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства

9. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:

- А. Синдром «новое-поверх-старого»

- В. Наличие системы оценки потребности планирования обучения
- С. Отсутствие системы оценки потребности планирования обучения

10. Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:

- А. Карьера «перепутье»
- В. Внутриорганизационное развитие карьеры
- С. Внутрипрофессиональный карьерный рост

11. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:

- А. Более медленная верификация идей и информации
- В. Единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений
- С. Более быстрая верификация идей и информации

12. Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:

- А. Присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
- В. Отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала
- С. Единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений

13. Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:

- А. Вертикальное перемещение (выдвижение)
- В. Внутрипрофессиональный карьерный рост
- С. Внутриорганизационное развитие карьеры

14. Под процессом набора персонала понимается:

- А. Процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности
- В. Прием сотрудников на работу
- С. Создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность

15. Как называется состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:

- А. Стресс
- В. Аффект
- С. Страсть

16. Какую специфическую компетенцию выделяют для руководителей среднего звена:

- А. Обмен знаниями
- В. Управление человеческими ресурсами
- С. Обмен навыками

17. Новой тенденцией в управление человеческими ресурсами является эволюция фрагментарного повышения квалификации к интегральной концепции – развитию человеческих ресурсов, так ли это:

- А. Да
- В. Нет
- С. Лишь отчасти

18. Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям, так ли это:

- А. Да
- В. Нет
- С. Лишь отчасти

19. Как называется стратегия, направленная на то, чтобы поставить на рынок товары и услуги по своим качествам более привлекательные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция:

- А. Эволюционная
- В. Ограниченного роста
- С. Дифференциации

20. Управление человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдается принцип: применяется практика делегирования полномочий подчиненным, формируется культура работы в «команде», так ли это:

- А. Да
- В. Нет
- С. Лишь отчасти

21. Система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией:

- А. Системная кадровая политика
- В. Активная кадровая политика
- С. Открытая кадровая политика

22. Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал:

- А. Методичная кадровая политика

- В. Активная кадровая политика
- С. Эффективная кадровая политика

23. Система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий:

- А. Закрытая кадровая политика
- В. Превентивная кадровая политика
- С. Пассивная кадровая политика

24. Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства, так ли это:

- А. Да
- В. Нет
- С. Лишь отчасти

25. Какое название носит взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи данной организации по отношению к ее конкурентам:

- А. Стратегия роста
- В. Миссия организации
- С. Стратегия организации

26. Один из навыков, необходимый сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

- А. Профессионализм в области финансового управления организацией
- В. Знание общих законов развития организации
- С. Особенности технологических процессов производства

27. Один из навыков, необходимый сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:

- А. Компетентность в своей профессиональной области
- В. Специфика обеспечения информационной безопасности отрасли
- С. Профессионализм в области финансового управления организацией

28. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть:

- А. Заключение контракта
- В. Отбор кандидатов
- С. Привлечение кандидатов

29. Система управления персоналом включает в себя:

- А. Функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей



- В. Службу технологического контроля
- С. Подразделения капитального строительства

30. Система управления персоналом включает в себя:

- А. Функциональные подразделения и их руководителей
- В. Службу технологического контроля
- С. Общее руководство организацией

## ТЕМА 8. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Основные понятия

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми или группами в процессе деятельности.

Выделяют следующие **цели коммуникаций**:

1. Социальная цель - выражение своих чувств, эмоций;
2. Профессиональная цель - получение и предоставление информации, необходимой для осуществления деятельности;
3. Административная цель - заключается в оказании влияния на поведение членов организации.

**Коммуникационная сеть** - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникативные барьеры** - препятствия, возникающие на пути продвижения информации от коммуниканта (источника информации) к реципиенту (получателю информации).

### Контрольные вопросы

1. Понятие и виды коммуникаций
2. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса
3. Формы и методы коммуникаций
4. Коммуникационные сети
5. Барьеры в коммуникационном процессе
6. Пути совершенствования коммуникаций

### Творческое задание

**Задание 1.** Формирование и развитие системы коммуникаций - важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Структура формальных и неформальных коммуникаций и содержание межличностных, личностно-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компе-

тентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь.

Выстраивая коммуникативную подсистему, являющуюся одним из трех главных «китов» делового общения (наряду с интерактивной и перцептивной), руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять весь арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения, владеющим стратегией, тактикой и техникой управления, весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно. Но, как говорят, дорогу осилит идущий...

1. Заполните свободные строки таблицы по аналогии с образцом:

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемое управляющее воздействие
Личностные	1) психологическая несовместимость 2) селективное восприятие информации 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного 2) расширение кругозора 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		
Языковые		
Организационные		
Культурные		
Временные		
Различия в статусе		
Технические перегрузки		

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

1.

.....

2.

.....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

....

2.

....

## Контрольный тест

1. Коммуникация - это

- А. Соединение участников коммуникационного процесса
- В. Совокупность управленческой информации
- С. Обмен информацией между людьми или группами в процессе деятельности
- D. Совокупность участников процесса коммуникации

Цели коммуникаций

- А. Экономическая
- В. Социальная
- С. Профессиональная
- D. Административная

. Виды коммуникаций

- А. Межуровневые
- В. Руководитель - подчиненный
- В. Неформальные
- С. Формальные

Основные элементы коммуникационного процесса

- А. Сообщение
- В. Кодирование и выбор каналов
- С. Декодирование
- D. Отправитель информации

. Обратная связь - это

- А. Сообщение
- В. Реакция получателя на сообщение источника
- С. Средство передачи информации
- D. Все то, что искажает смысл сообщения

Этапы коммуникационного процесса

- А. Сообщение
- В. Кодирование и выбор каналов
- С. Декодирование
- D. Отправитель информации

. Декодирование - это

- А. Воплощение идеи в слова, интонации, рисунки, жесты
- В. Перевод символов отправителя в мысли получателя
- С. Средство передачи информации
- D. Все то, что искажает смысл сообщения

### Формы коммуникации

- А. Устная
- В. Письменная
- С. Опосредованная (косвенная)
- D. Непосредственная (контактная)

### Общеизвестные каналы коммуникации

- А. Речь
- В. Телефон
- С. Письмо
- D. Дизайн помещения

### Методы коммуникации

- А. Устные
- В. Письменные
- С. Опосредованные (косвенные)
- D. Непосредственные (контактные)

### Коммуникационная сеть - это

- А. Соединение участников коммуникационного процесса
- В. Совокупность управленческой информации
- С. Информация и коммуникации в управлении
- D. Совокупность участников процесса коммуникации

### Информацию называют невербальной

- А. Письменную
- В. Словесную
- С. Бессловесную
- D. Управленческую
- E. Устную

### Коммуникационная сеть, характеризующаяся наибольшей централизацией власти

- А. «Кружок»
- В. «Цепочка»
- С. «Колесо»
- D. «Вертушка»

### Коммуникационные барьеры - это

- А. Неумение слушать
- В. Искажение сообщения
- С. Преждевременная оценка
- D. Система обратной связи
- E. Управленческие действия

Способы совершенствования коммуникаций - это

- А. Система сбора предложений
- В. Регулирование информационных потоков
- С. Преждевременная оценка
- D. Система обратной связи
- E. Управленческие действия

Причина проявления семантических преград

- А. Психологические различия в восприятии
- В. Неумение слушать
- С. Преждевременная оценка
- D. Разное значение слов для разных людей

Принципы активного слушания

- А. Не перебивать говорящего
- В. Быть терпеливым и избегать споров
- С. Внимательно слушать
- D. Создавать открытые коммуникации в организации
- E. Нейтрализовать отвлекающие факторы

Децентрализованные коммуникационные сети - это

- А. «Кружок»
- В. «Цепочка»
- С. «Колесо»
- D. «Всеканальная»

Связи коммуникационной сети

- А. Вертикальные
- В. Параллельные
- С. Диагональные
- D. Горизонтальные

Первый этап процесса коммуникации

- А. Декодирование
- В. Зарождение идеи
- С. Кодирование и выбор канала
- D. Передача

21. Вид коммуникаций, разновидностью которого является канал распространения слухов:

- А. Межуровневые коммуникации
- В. Горизонтальные коммуникации
- С. Неформальные коммуникации
- D. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
- E. Коммуникации «руководитель-подчиненный»

22. Вид коммуникаций, осуществляющий перемещение информации в рамках вертикали управления:

- А. Межуровневые коммуникации
- В. Горизонтальные коммуникации
- С. Неформальные коммуникации
- D. Коммуникации между руководителем и рабочей группой
- Е. Коммуникации «руководитель-подчиненный»

## ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ

### Основные понятия

**Группа** – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

**Формальные группы** создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей.

Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

*Вертикальная группа* создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой.

*Горизонтальная группа* создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов.

*Специальные целевые группы* создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей.

**Команда** – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определённых задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задаёт лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинения.

### Контрольные вопросы

1. Группы в организации и их типы
2. Неформальные группы и причины их возникновения
3. Управление неформальной группой
4. Характеристика групп и их эффективность
5. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
6. Преимущества и недостатки работы в командах

## Творческие задания

**Задание 1.** Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано - практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов - хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат - на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Вопросы:

1. Проанализируйте корпоративную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией.
2. Предложите пути преобразования описанной корпоративной культуры.

### Задание 2.

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

1. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

## Задание для самостоятельной работы

### Задание 1. Тест «Человек и коллектив»

Описание теста: Организация эффективно работающего коллектива - сложный и трудоемкий процесс. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Его нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. Организующая роль руководителя проявляется, прежде всего, в функциях координации. На основе стоящих перед организацией целей и задач он призван обеспечить согласованные и целенаправленные действия подчиненного ему персонала.

Инструкция к тесту: для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

Утверждения теста:

1. А) обычно я настойчиво добиваюсь своего  
Б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими
2. А) я всегда стараюсь избегать конфликтов  
Б) я считаю, что доказывать свою правоту можно, невзирая ни на что
3. А) мне неприятно отказываться от своей точки зрения  
Б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека
4. А) я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми  
Б) непонимание друг друга меня всегда беспокоит
5. А) я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения  
Б) я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда
6. А) в любом споре нужно искать точки соприкосновения  
Б) самое главное - стремиться к осуществлению собственных замыслов
7. А) обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе  
Б) я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов
8. А) меня мало интересуют мнения других  
Б) понять других - очень важно
9. А) я не скрываю своих взглядов  
Б) в процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера
10. А) я уважаю людей, которые могут настоять на своем  
Б) гибкость - важная черта характера делового человека



Ключ: Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство (П) - 1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество (С) - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Интерпретация результатов: если П преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

### Контрольный тест

1. Группа сформирована и успешно работает, эффективно выполняя поставленные перед ней задачи, на стадии

- А. Формирования
- В. Нормализации
- С. Выполнения работы
- D. Бурления

2. Объединение некоторого количества людей, взаимодействующих в рамках деятельности по достижению общих целей к воспринимающих себя в качестве единого целого, называется

- А. Объединение
- В. Группа
- С. Подразделение
- D. Команда

3. Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы, в соответствии теорией

- А. Дж. Хоманса
- В. Близости
- С. Равновесия
- D. Обмена

4. Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач. Взаимодействие при решении задач сопровождается возникновением различных чувств и эмоций у людей. Чем больше люди будут стремиться к сотрудничеству, тем больше положительных чувств они будут испытывать при взаимодействии. Данное утверждение верно в соответствии с теорией

- А. Обмена
- В. Близости
- С. Дж. Хоманса
- D. Равновесия

5. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название

- А. Формального лидерства
- В. Неформального лидерства

6. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие

- А. Работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения членов организации
- В. В ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе
- С. Совмещение усилий в условиях организации, включение индивида в социальные институты
- D. Все перечисленные варианты ответов

7. Теория близости утверждает, что индивиды стремятся объединиться по причине

- А. Пространственной близости
- В. Психологической совместимости
- С. Творческих интересов

8. Члены группы кооперируются и начинают сотрудничать на этапе

- А. Формирования
- В. Бурления
- С. Становления норм
- D. Действия

9. Группа, к которой человек хотел бы принадлежать, с которой он себя отождествляет, принадлежит к типу

- А. Референтных групп
- В. Первичных групп
- С. Коалиций
- D. Комитетов

10. Командам присущи следующие характеристики

- А. Взаимозависимость
- В. Разделяемая ответственность
- С. Результат
- D. Все перечисленные варианты ответов

11. Разновидности формальных команд: выберите несколько правильных вариантов ответов

- А. Функциональные команды
- В. Команды с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями

- С. Специализированные команды
- D. Ситуативные команды

12. Выберите несколько правильных вариантов ответов. В зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач существуют следующие виды команд

- А. Кроссфункциональная команда
- В. Виртуальная команда
- С. Интактная команда

13. Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются процессы:

- А. Становления и развития команды
- В. Стимулирования
- С. Выработки и принятия решений
- D. Выработки и реализации командных норм

14. Расстояние, на котором человек стремится держаться по отношению к незнакомым людям, с которыми ему нужно контактировать, определено

- А. Общественной зоной
- В. Личной зоной
- С. Социальной зоной

15. На групповую сплоченность влияют

- А. Психологическая характеристика индивида
- В. Квалификация членов команды
- С. Психологический климат внутри команды
- D. Количество членов команды

16. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются

- А. Видение ситуации в целом
- В. Способность к коммуникациям
- С. Доверие сотрудников;
- D. Гибкость при принятии решений
- E. Все перечисленные варианты ответов

17. Сущность теории черт заключается в том, что

- А. Лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств
- В. Руководитель обладает необходимой профессиональной компетенцией
- С. Руководитель обладает необходимой степенью власти для реализации своих полномочий

18. Группа руководителей, имеющих характеристику автократа, относит-

ся по Р. Лайкерту к

- А. Благосклонно-авторитарной базовой системе
- В. Консультативно-демократической базовой системе
- С. Эксплуататорско-авторитарной базовой системе
- D. Базовой системе, основанной на участии

19. Структура конфликта включает в себя

- А. Участвующие стороны
- В. Предмет противостояния
- С. Образ конфликтной ситуации
- D. Мотивы конфликта
- E. Все перечисленные выше ответы

20. Под конфликтной ситуацией понимают

- А. Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними
- В. Внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту

## ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Основные понятия

**Контроль** - это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные **требования-критерии**:

- эффективность контроля - определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков, сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

- эффект влияния на людей - выясняется вопрос, формирует ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или вызывает у них негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

- выполнение задач контроля - контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления производством, способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

- определение границ контроля - контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявлять отклонения.

Различают следующие **виды** контроля:

- *Предварительный контроль* осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля яв-

ляется реализация (а не создание) определенных правил, процедур и линий поведения.

- *Текущий контроль* осуществляется в ходе проведения работ. Как правило, его объект - сотрудники, а он сам является прерогативой их руководителя. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

- *Заключительный контроль*. Цель такого контроля - помочь предотвратить ошибки в будущем.

### Контрольные вопросы

1. Понятие контроля, его цели и области
2. Этапы процесса контроля
3. Формы оперативного контроля
4. Формы организационного контроля

### Творческое задание

**Задание 1.** Деловая игра «Эффективность контроля»

*Подготовка игры.* Руководитель игры:

1. распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;

2. в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;

3. проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

Участники игры:

- подбирают по заданию руководителя игры необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

- знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам:

- экономическая эффективность управленческой работы:

$$K_{\text{эр}} = \frac{Д}{И_{\text{пр}}}, \quad (1)$$

где  $K_{\text{эр}}$  - коэффициент эффективности работы;

Д - доход за год;

$И_{\text{пр}}$  - издержки на производство и реализацию за год;

- уровень рентабельности производства и реализации продукции:

$$У_{\text{рп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Pi_{\text{р}}}, \quad (2)$$

где  $U_{rp}$  - коэффициент уровня рентабельности производства;

$П_ч$  - чистый доход;

$П_p$  - объем реализованной продукции;

- эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:

$$K_{\text{эмр}} = \frac{П_p}{C_{\text{мз}}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{эмр}}$  - коэффициент использования материальных запасов;

-  $C_{\text{мз}}$  - стоимость материальных запасов.

- готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

*Цель игры.* Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры:

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без перерывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предприятия.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты исполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4% (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки).

*Сценарий игры.* Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками - определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных формул (1), (2), (3).

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченными учебными рамками временем решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно, например, повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производится, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами материала о мировом опыте управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием опыта мировой практики и с учетом конкретных российских условий.

Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель игры подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

*Регламент (расписание) деловой игры.* Время на деловую игру - четыре часа. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до полутора-двух часов, на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» - оставшееся время.

Выход (итог) игры.

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5%, по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия представляет отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб - по своим подразделениям.

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Опросник «К какому типу руководителя я отношусь?»

Описание опросника: От того, к какому психологическому типу относится руководитель, зависит стиль управления, а значит - эффективность деятельности организации и особенности психологического климата в коллективе. Психологический тип руководителя определяется как его личными характеристиками, так и приобретенным опытом, убеждениями, стереотипами.

Инструкция. Из предложенного перечня вопросов, которые обозначают качества, знания и умения менеджера выберите те, которые наиболее соответствуют Вашим представлениям о себе.

Вопросы:

- 1) организовывать и планировать производство и реализацию продукции;
- 2) принимать правильные нестандартные решения в области управления;

- 3) руководить коллективом на уровне современных требований, то есть быть лидером;
- 4) общаться, контактировать с людьми;
- 5) побуждать работников к творческой деятельности, рационализации, изобретательству, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного;
- 6) находить выход из конфликтных ситуаций;
- 7) быть предельно объективным независимо от своих симпатий;
- 8) подбирать, отбирать и обучать работников;
- 9) уметь подчиняться и соблюдать субординацию;
- 10) вести деловые переговоры.

Ключ: положительные ответы на вопросы № 1, 2, 3, 4, 5 - указывают на отнесенность человека к типу А. Вопросы № 6, 7, 8, 9, 10. - типу Б.

Интерпретация результатов: Подсчитайте результат: положительных ответов на вопросы какого типа больше?

А) Тип руководителя-администратора, к которым относят силу воли, решительность и смелость, склонность направлять деятельность других.

Б) Тип руководителя-социального лидера, к которым относят восприимчивость и реагирование на психологические особенности других людей, умение ставить свои поступки в пример другим.

### Контрольный тест

1. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это
  - А. Стратегия
  - В. Тактика
  - С. Контроль
  
2. К основным видам контроля относится
  - А. Обязательный
  - В. Ведомственный
  - С. Заключительный
  
3. Основными средствами осуществления предварительного контроля является
  - А. Реализация определенных правил, процедур и линий поведения
  - В. Мониторинг текущего состояния производства
  - С. Существующие законы
  
4. В организациях предварительный контроль используется в ... ключевых областях
  - А. Двух
  - В. Трех
  - С. Пяти



5. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является
- А. Смета расходов
  - В. Международные транши
  - С. Финансовый план
6. В процедуре контроля есть ... четко различимых этапов
- А. Два
  - В. Три
  - С. Четыре
7. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля
- А. Отличаются двумя особенностями
  - В. Ничем не отличаются
  - С. Отличаются только по уровню достижения
8. Все системы с обратной связью
- А. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования
  - В. Не имеют цели
  - С. Не используют внешние ресурсы
9. Цели, используемые в качестве стандартов для контроля, отличаются особенностями. Они характеризуются
- А. Конкретным критерием
  - В. Отсутствием временных рамок
  - С. Обязательностью выполнения
10. Для того, чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами. Одним из таких является
- А. Дороговизна
  - В. Обязательность
  - С. Экономичность

## ТЕМА 11. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

### Основные понятия

**Лидерство** – это оказание влияния на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других.

**Лидер** (от англ. *leader* - ведущий) - член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально иг-

рающая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Личность** - устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

### Контрольные вопросы

1. Природа лидерства и его основа
2. Баланс власти и ее формы
3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
4. Стили руководства

### Творческие задания

**Задание 1.** Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - уволить несогласного лидера;
  - проигнорировать его мнение;
  - привлечь на свою сторону;
  - прочее (обосновать).

**Задание 2.** На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

### Задание для самостоятельной работы

#### Задание 1. Тест «Лидер»

Описание теста. Одной из важнейших в управлении является проблема лидера. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окру-

жающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. Лидером, таким образом, становится, лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью.

Инструкция. Ниже приводится список из характеристик. Проанализируйте их по отношению к самому себе, учитывая шкалу баллов.

Характеристики лидера	Баллы				
	0=никогда	1=редко	2=иногда	3=обычно	4=всегда
Чувствительность к изменениям					
Гибкость					
Целеустремлённость, настойчивость					
Целеполагание					
Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать					
Коммуникабельность					
Уверенность в себе					
Самообладание					
Внутренняя целостность.					
Устойчивость в ситуации неопределённости					
Способность к разработке нескольких проблем одновременно.					
Способность к сотрудничеству					
Инициативность					
Энергичность					
Способность к сочувствию					
Независимость					
Устойчивость к стрессу					
Наличие цели					
Чувство юмора					
Дисциплина и самоконтроль					
Повышенная работоспособность					
Креативность					
Деловитость					
Реализм					
Уверенность в себе					
Умение оказывать позитивное влияние на коллег					
Хорошие результаты в продажах					
Высокоразвитые навыки общения					
Способность быстро и качественно решать трудные задачи					
Не довольствуется существующим порядком вещей					
Умение справляться со стрессом					
Всегда позитивный настрой					
Понимание людей					
Способность брать на себя ответственность					
Стремление к переменам					
Порядочность					
Способность предвидеть следующий шаг					

Воспринимается окружающими людьми как лидер					
Постоянное совершенство своих навыков продаж					
Умение привлекать к себе людей					
Адекватная самооценка					
Помогает коллегам в решении сложных задач					
Не унывает и не паникует, когда возникают большие проблемы					
Способность развивать лидерские качества и в себе и в окружающих					

Интерпретация результатов. Если сумма до 50 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 51 до 70, то качества лидера выражены средне

### Контрольный тест

1. Понятие в теории управления, означающее передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- А. Делегирование
- В. Ответственность
- С. Руководство
- D. Решение

2. Власть, реализуемая через страх

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

3. Власть, реализуемая через положительное подкрепление

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

4. Соотнесите действия руководителя и лидера:

- 1. Администратор
- 2. Инноватор
- 3. Энтузиаст
- 4. Профессионал

	Лидер
	Менеджер

5. Специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации

- А. Мотивация

- В. Групповая динамика
- С. Лидерство
- D. Руководство
- E. Самоменеджмент

6. Стиль управления – это

- А. Трудовой, производственный и организационный аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендаций и т.д.
- В. Структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме
- С. Признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности
- D. Совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения

7. Стили управления - это

- А. Авторитарный, демократический, либеральный
- В. Авторитарный, демократический, научный
- С. Демократический, либеральный, научный
- D. Авторитарный, либеральный, научный

8. Стиль управления, которому присуща высокая концентрация власти в руках руководителя

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

9. Стиль управления, при котором решения доводятся до исполнителей с помощью просьб, упрощений

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

10. Стиль управления, при котором большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

- А. Авторитарный
- В. Демократический
- С. Либеральный
- D. Никакой из перечисленных

11. Демократический стиль управления ...

- А. Суть его в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план

- В. Характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в решении проблемы, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязательств оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением
- С. Суть его в том, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание
- D. Верны варианты «А» и «Б»

## ТЕМА 12. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### Основные понятия

**Самоменеджмент** - это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.

**Самоменеджмент** - это, прежде всего, самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова - во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

Основная **цель самоменеджмента** состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

### Контрольные вопросы

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей
3. Инструменты самоменеджмента
4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей

### Творческие задания

#### Задание 1. Кейс: «Хронометраж на рабочем месте»

Технология «хронометража» эффективна не только для анализа «личного» времени, она очень хорошо помогает и на «рабочем месте». Обязанности на рабочем месте можно условно поделить на две группы; оперативные (это те, которые вы выполняете каждый день в обязательном порядке: проверка почты и ответ на письма, анализ текущего состояния дел, переговоры с клиентами и т.д.) и творческие (участие новом проекте, продвижение нового

продукта, обучение и т.д.). Затраты времени на творческие задачи рассчитать трудно, но затраты времени на выполнение повседневных рутинных обязанностей хорошо поддаются подсчетам. При составлении таблички перерывы на отдых тоже необходимо учитывать. Основной целью такого исследования являются определение на выполнение, каких должностных обязанностей тратится больше времени и насколько это оправдано с точки зрения эффективности трудового процесса, как на конкретном рабочем месте, так и для всей организации в целом.

Таблица 11 - Текущие дела на рабочем месте

№	Текущие дела на рабочем месте	Время, затраченное на выполнение
1	Проверка корреспонденции	20 -30 минут
2	Присутствие на «летучке» (совещании)	30 минут
3		

Вопросы:

1. Как вы считаете, в каких случаях техника «хронометража» эффективна?
2. Как с помощью этой техники можно повысить производительность труда?
3. Может ли техника хронометража быть элементом самомотивации?
4. Можно ли эту технологию использовать для разработки профилактических программ, например, программы «профилактики стресса на рабочем месте» или профилактики конфликтов на рабочем месте? Ответ обоснуйте примерами.

**Задание 2.** Расположите в пирамиде по уровням иерархии следующие потребности (согласно теории потребностей А. Маслоу):

- безопасность существования,
- уважение со стороны других,
- самовыражение,
- голод,
- познание,
- потребность в отдыхе,
- самоуважение,
- социальные связи,
- жажда,
- служебный рост,
- потребность внимания к себе,
- комфорт,
- самоактуализация,
- потребность в общении,
- постоянство условий жизни,
- достижение успеха и высокой оценки,
- совместная деятельность,
- самоидентификация.

## Задание для самостоятельной работы

### Задание 1. Кейс: Личностные ценности – добродетели

Бенджамин Франклин видный общественный деятель, ученый, политик США. (1706- 1790) В честь признания его заслуг перед Отечеством, портрет Б. Франклина размещен на стол долларовой купюре. Он родился в небогатой семье и трудовую карьеру начал в двенадцать лет. Его социальные успехи - это не только трудолюбие, но и высокая самоорганизованность и самодисциплина. Б. Франклин был человеком верующим, личные ценности он сформулировал в виде 13-ти добродетелей, которые он старался выполнять каждый день. Для этого, он составил таблицу:

Добродетель	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
1. Воздержанность	+	+	+	+			
2. Молчаливость							
3. Любовь к порядку		+	+			+	+
4. Решительность							
5. Бережливость	+	+	+	+	+	+	+
6. Трудолюбие							
7. Искренность							
8. Справедливость	+		+	+	+		
9. Чистоплотность							
10. Спокойствие							
11. Целомудрие	+	+	+		+	+	+
12. Умеренность							
13. Кроткость		+	+	+			

В конце трудовой недели, если удавалось соблюдать добродетель, в каждой клеточке столбца ставился крестик. Все добродетели Б. Франклина были четко сформулированы им самим:

**Воздержание.** Есть не до пресыщения, пить не до опьянения.

**Молчание.** Говорить только то, что принесет пользу мне или другим людям, избегать пустых разговоров.

**Порядок.** Каждая вещь имеет свое место, а каждое дело – свое время.

**Решительность.** Решаться делать то, что должно быть сделано; неукоснительно выполнять то, что решено.

**Бережливость.** Деньги тратить только на то, что приносит благо мне или другим; ничего не расточать.

**Трудолюбие.** Не терять времени; быть всегда занятым чем-либо полезным, избегать ненужных действий.

**Искренность.** Не использовать вредный обман; думать честно и справедливо, этого же правила придерживаться в разговоре.

**Справедливость.** Не причинять никому вреда; не поступать несправедливо и не избегать добрых дел.



**Чистоплотность.** Соблюдать телесную чистоту, опрятность в одежде, в жилище, на рабочем месте.

**Спокойствие.** Не волноваться по пустякам и по поводу обычных или неизбежных случаев.

**Целомудрие.** Быть целомудренным в мыслях, управлять своими инстинктами.

**Умеренность.** Избегать крайностей; терпимо относиться к оскорблениям.

**Кроткость.** Подражать Иисусу и Сократу.

Если в какой-то день из семи, Франклин нарушал план по выполнению добродетели, он должен был начинать все сначала, до тех пор, пока добродетели не будут выполнены все семь дней в неделю.

Попробуйте систематизировать и упорядочить свою систему добродетелей - личностных ценностей. Эта техника поможет не только понять на какие дела вы тратите время, и помогают ли они вашему личностному и социальному росту, она дает возможность осознавать мотивы своих поступков и потребности, на удовлетворение которых направлены ваши действия.

В вашей системе ценностей, добродетелей может быть больше или меньше. Не следуют «перегружать» себя добродетелями, ведь культивировать и придерживаться их достаточно сложно, особенно если вы только вступили на тропу самоорганизации и самоменеджмента. Начните с самых важных или с тех добродетелей, которые легче выполнять каждый день. После того, как выполнение этих войдет в привычку, расширите поведенческий репертуар и начнете вырабатывать и развивать следующие добродетели. В некоторых источниках таблицу Б. Франклина называют карточкой, как это было принято во времена нашего героя.

Если вам трудно сформулировать свои ценности, возможно, вам поможет адаптированный вариант, содержащий основные требования к самоменеджменту современного общества.

Пример карточки Б Франклина современного человека:

Добродетель	понедел- ник	втор- ник	среда	четверг	пятница	суббо- та	воскресе нье
1. Умеренное питание							
2. Ходьба							
3. Толерантность							
4. Опрятный внешний вид							
5. Тактичность							
6. Личностное развитие							
7. Профессиональное развитие							
8. Забота о близких							
9. Бережливость							
10. Экология сознания							
11. Социальная активность							
12. Ответственность							
13. Эмоциональная грамотность							

**Контрольный тест**

1. Психологическая структура личности характеризуется
  - А. Моральными качествами, возрастом, темпераментом
  - В. Моральными качествами, темпераментом, индивидуальными особенностями протекания психических процессов
  - С. Темпераментом, возрастом, уровнем образования
  
2. Чувство ответственности у человека в организации развивает
  - А. Усиленное включение человека в организацию
  - В. Количество времени, потраченное организацией на этого человека
  - С. Отношение членов организации к новому сотруднику
  - D. Функционирование организации в целом
  
3. Отрицательное влияние группы на индивида
  - А. поддержка
  - В. стабильность
  - С. обезличивание
  - D. обучение
  
4. Неуравновешенный человек, в котором доминирует возбуждение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик
  
5. Уравновешенный человек, в котором доминирует торможение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик
  
6. Уравновешенный человек, в котором доминирует возбуждение
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик
  
7. Человек, склонный к сильным переживаниям даже по незначительному поводу
  - А. Холерик
  - В. Сангвиник
  - С. Флегматик
  - D. Меланхолик

8. Выделите положительные качества типов темперамента людей, которые необходимо использовать руководителю при формировании и управлении коллективом

А. У сангвиника:

1. подвижность
2. общительность
3. отзывчивость
4. негативное отношение к монотонной работе

В. У холерика:

1. страстность
2. повышенная возбудимость
3. энергичность
4. несдержанность

С. У флегматика:

1. спокойствие
2. медлительность
3. слабая приспособляемость к новой обстановке
4. деловитость
5. пунктуальность

D. У меланхолика:

1. глубина чувств
2. обидчивость
3. мнительность
4. утомляемость
5. способность к сочувствию
6. необщительность.

## **ТЕМА 13. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ**

### **Основные понятия**

**Тайм-менеджмент** - это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

**Система управления временем** - это специальная методика, зачастую с собственным инструментарием, а также рекомендациями и советами по эффективной организации своей деятельности.

**Управление временем** - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

**Время** - это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Его важнейшей особенностью является безвозвратность - его нельзя накопить, пе-

редать, взять в кредит, потому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Недаром же говорят: время - деньги.

Практически все существующие методы управления временем опираются на три **принципа**: приоритизации, планирования и структурирования.

1. *Приоритизация.* Чтобы выполнить задачу, нужно определить, насколько она срочная, сложная и важная и только потом приступить к ее выполнению.

2. *Планирование.* Чтобы выполнить задачу, нужно разобраться, когда ее следует делать и сколько времени на это уйдет.

3. *Структурирование.* Чтобы выполнить задачу, нужно понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

### Контрольные вопросы

1. Системы тайм-менеджмента
2. Пирамида Франклина
3. Матрица управления временем С. Кови, GTD Дэвида Аллена
4. Тайм-драйв Г. Архангельского
5. Тайм-менеджмент П. Друкера

### Творческие задания

#### Задание 1. Кейс «Инструкция»

Представьте, что вы всей семьёй собираетесь в отпуск и сегодня день отъезда. В вашей семье двое детей: сыну пять лет, а дочке десять. Утро. Чтобы успеть на самолет, вам надо выйти из дома через два часа. Но, у вас ЧП на работе, и вас вызвали на работу, так как необходимо ваше участие. Вещи еще до конца не собраны и муж/жена с детьми должен закончить сборы самостоятельно. Для того, чтобы он/она это правильно сделал, вы должны написать чёткую пошаговую инструкцию, буквально по минутам, т.к. время ограничено регистрацией рейса и вылетом самолета. Как правило, для себя мы не пишем инструкций, в лучшем случае составляем список дел, чтобы что-то не забыть. Но, чтобы другой человек (пусть даже живущий с вами под одной крышей) сделал все правильно и ничего не забыл, нужна инструкция.

1. Утренняя гигиена: умывание, чистка зубов, душ	10 минут
2. Завтрак: приготовить	20 минут
3. Завтрак: накормить	20 минут
4. Вымыть посуду, убрать со стола и т.д.	10 минут
5. Упаковать оставшиеся вещи, собрать чемоданы	60 минут
6. Проверить документы, аптечку и т.д.	5 минут
7. Сборы: одеть детей и себя	30 минут
8. Вызвать такси, проверить безопасность дома перед отъездом	5 минут
9. Дорога в аэропорт (без пробок, приблизительно среднее время)	60 минут
Итого	220 минут <b>3 ч 40 минут</b>

1. У вас есть только два часа, следовательно, вам надо сократить инструкцию. Что можно исключить?
2. Выделите самое важное и необходимое из перечня для того, чтобы поездка состоялась.

**Задание 2.** Кейс: «Важное, главное, не важное, не главное»

Вы, наверно, знаете притчу о том, как мудрец положил в банку вначале крупные камни. Крупные камни - это самые главные и важные составляющие нашей жизни. Подумайте, что для вас самое главное: здоровье, семья, работа и т.д.

Затем положил горох - это наши важные, но не главные дела. Например, чтобы поддерживать здоровье необходимо соблюдать рацион питания, баланс работы и отдыха, заниматься физкультурой, проходить профилактические осмотры и т.д.

Сверху мудрец всё засыпал песком - это житейские мелочи. Всё поместилось. Для всего нашлось место.

Но, если засыпать ингредиенты в обратном направлении, то кроме песка может вообще ничего в банку не поместиться.

Попробуйте повторить эксперимент. Возьмите банку. Главных и важных ценностей не должно быть много. В этом кейсе предлагается вместо абстрактных камней и горошин положить в банку реальное содержимое наших будней. Вы заметите, что песка слишком много, рутина заполняет нашу жизнь, в то время как главные дела остаются незавершенными или превращаются в несбыточные желания.

Задания:

1. Если горох - это рутина, повседневные дела, которые делая изо дня в день, можно делать практически автоматически, почему так много «гороха»?
2. Как вы распоряжаетесь «горохом»? У вас есть своя система? Какие техники тайм - менеджмента подходят для «управления горохом»?
3. Составьте список: важное дело или главная цель (камень) и важное, но не главные дела, которые необходимы, чтобы выполнить главное.

Пример:

Камень	Горох	Песок
Здоровье	1. Гигиена  2. Питание	1.1. Ежедневный душ 1.2. Чистая одежда 1.3. Уход за внешним видом и т.д. 2.1. Соблюдение режима питания

**Задание 3.** Кейс: «Как я прожил день»

Французский поэт 17-го века Пьер де Ронсар говорил: «Мудрое распределение времени есть основа для деятельности». У современного человека «деятельность кипит», ведь именно поэтому мы все жалуемся на нехватку времени. Но так ли это?

Возьмите чистый лист бумаги и вспомните свой прожитый вчерашний

день, распишите все дела, которые вы успели сделать и время, потраченное на каждое дело. И помните, в сумме все потраченное вами время должно составлять ровно 24 часа!

Сделайте данное упражнение:

- а) после дня, проведенного в тихой семейной атмосфере, без особых эмоциональных событий;
- б) после дня ярко эмоционально окрашенного, например, Дня Рождения;
- в) после рутинного дня, банального рабочего дня;
- г) после дня, в который произошел форс - мажор.

Вопросы:

1. Сколько время у вас заняло данное задание?
2. Легко ли было вспоминать вчерашний тихий спокойный день?
3. Какие дела вы вспомнили в первую очередь?
4. Какие дела вы забыли или долго вспоминали, несмотря на то, что это было вчера?
5. Довольны ли вы прожитым днем?
6. На что вам не жалко потраченного времени?
7. Вы бы хотели что-то изменить во вчерашнем дне?
8. У вас получилось 24-е часа с первой попытки?
9. На какие дела можно было истратить времени меньше?
10. Что вы не успели сделать?
11. А теперь ответьте на все эти вопросы после прожитого эмоционально окрашенного дня.
12. Сравните результаты: какой день легче было вспоминать? После какого прожитого дня ощущения удовлетворенности полнее?
13. А теперь обратимся к памяти: вспомните яркое событие вашей жизни и расскажите о нем, а потом вспомните событие, которое вы делаете каждый день и тоже расскажите о нем. Сравните свое эмоциональное состояние во время рассказов.

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Воспользуйтесь пирамидой Б. Франклина и, опираясь на свои жизненные ценности, поставьте цель и разработайте план достижения ее с планированием дел на день, год и т.д.

### **Контрольный тест**

1. Биоритмы - это процессы, которые протекают
  - А. В зависимости от световой освещенности
  - В. С определенной периодичностью
  - С. При определенных обстоятельствах

2. В основе хронотипа лежат различия по
  - А. Адаптация к стрессовой ситуации
  - В. Продолжительности бодрствования
  - С. Активности деятельности в зависимости от времени суток
  
3. Хропотип «жаворонки» - это люди, которые
  - А. Рано встают
  - В. Громко поют
  - С. Быстро бегают
  
4. Целеполагание - это процесс
  - А. Выбора цели по определенным критериям
  - В. Планирование личной жизни
  - С. Оценка потенциальных возможностей
  
5. «Тайм - менеджмент» - это технология
  - А. Рационального планирования рабочего времени
  - В. Утверждение допустимого диапазона
  - С. Создание документации по планированию
  
6. Дедлайн - это
  - А. Возможность бездельничать в рабочее время
  - В. Начальная стадия реализации проекта
  - С. Последний срок, к которому должна быть выполнено задание
  
7. Прокрастинация - это
  - А. Склонность к постоянному откладыванию дел
  - В. Способность к ораторскому искусству
  - С. Умение улаживать конфликты
  
8. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени
  - А. Техниками релаксации
  - В. Расхитителями собственности
  - С. Поглотителями времени
  
9. Техника хронометража помогает
  - А. Выявить свои типовые стратегические цели
  - В. Выявить свои типовые поглотители времени
  - С. Определить критерии для формулирования цели
  
10. \_\_\_\_\_ - значит, принять решение, оценив по определенным критериям какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие - второстепенное
  - А. Распределить ресурсы

- В. Осуществить контекстное планирование
- С. Расставить приоритеты

11. Тайм менеджмент - это

- А. Технология эффективного управления своей деятельностью
- В. Технология охраны труда
- С. Технология хронометража рабочего времени

12. В основе классификации хронотипов лежит биоритм

- А. Голод - еда
- В. Работа - отдых
- С. Сон - бодрствование

13. Основной задачей технологии хронометража является

- А. Определить, на что тратится время
- В. Определить основные параметры системы планирования
- С. Определить время отдыха

14. Основной задачей тайм - менеджмента является

- А. Выявление приоритетов, и правильная постановка целей для рационального использования времени
- В. Составление планов с целью написания годового отчета
- С. Составление графика отпусков и планирование дополнительных выходных

15. Планирование времени помогает

- А. Рационально использовать время
- В. Сделать больше запланированного
- С. Заставить других сделать работу за себя

16. Для эффективности применения технологий тайм - менеджмента необходимо

- А. Контроль
- В. Выбор
- С. План

## ТЕМА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

### Основные понятия

**Конфликт** – это наличие противоречивых позиций между двумя и более сторонами по какому-либо вопросу.

**Межличностный конфликт** – тип конфликта, когда вовлечены два и более индивида, которые воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг



к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения.

**Внутригрупповой конфликт** – столкновение между членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом.

**Межгрупповой конфликт** – противостояние или столкновение двух и более групп в организации.

**Внутриорганизационный конфликт** – противостояние или столкновение, возникающее на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

**Стресс** – состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

**Управление стрессами** - способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации - изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности - набор приемов и способов снятия напряжения.

### Контрольные вопросы

1. Природа и типы конфликтов в организации
2. Причины и последствия конфликтов
3. Методы разрешения конфликтной ситуации
4. Причины стресса и снижение его уровня

### Творческие задания

#### Задание 1. Кейс: «Время и стресс...»

Стресс - это неизбежность сегодняшнего дня и каждый из нас сталкивался с ним каждый день лицом к лицу. Хронический стресс - это проблема современности такая же актуальная как интернет зависимость и депрессия. Учение заметили, что во время сильного стресса (дистресса) человек утрачивает способность считать. Если во время стресса человек теряет сознание (падает в обморок), то для того, чтобы проверить его состояния человеку, которого стараются привести в сознание после обморока показывают пальцы и просят их посчитать. Если пострадавший справляется, значит, последствия травмы минимальные. Что-то похожее происходит после дистресса (потеря близкого человека, разочарования в первой любви и т.д.) и с ощущением времени, оно нарушается. Человек живет, ходит на работу и т.д., но в его жизни ничего не происходит, ничего не меняется кардинально, жизнь становится монотонной, однообразной. Человек теряет интерес к жизни, к друзьям, в исключительных случаях человек даже не соблюдает правила личной гигиены. Такое поведение в стрессе было замечено давно и в каждой культуре есть свои ритуалы, обряды правила, которые помогают «восстановить» осознание хода времени

Задание:

1. Вспомните свое поведение в состоянии стресса: опишите его основные элементы.

2. Депрессия - это отсутствие возможности (сил, упадок настроение) справиться со стрессом. Что происходит с планированием времени во время депрессии? Можно ли по активности человека понять, что у него развивается депрессия или упадок сил?

3. Повышенная возбудимость - разновидность поведения в стрессовой ситуации. Как происходит планирование времени при таком состоянии?

4. Как вы считаете, насколько рациональны принимаемые решения в состоянии повышенной возбудимости, депрессии, в том числе и при планировании времени?

5. Каковы ваши предположения, почему во время стресса человек теряет способность «правильно» ощущать время?

6. Проанализируйте культурные традиции. Приведите пример традиций, которые помогают восстанавливать способность ощущать время после травмирующего события.

**Задание 2.** «Довелось мне как начальнику Управления критиковать своего заместителя по чисто производственным вопросам на рабочем совещании, проводившемся в моем кабинете. После работы, как часто случалось, едем в его автомобиле - живем по пути. И видно мне: служебные замечания мой заместитель принял как личную обиду. Он даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его...».

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?

2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?

3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Задание 3.** Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!» Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

1. Почему произошел этот конфликт?

2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?

3. Как преодолеть конфликт?

4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

**Задание 4.** Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта?

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

**Задание 2.** Определите природу и тип известного вам конфликта (причину, объект, субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

### **Контрольный тест**

1. Соотнесите действия руководителя по устранению конфликта к соответствующему способу его преодоления

1. Разъяснение требований		Педагогический способ разрешения конфликта
2. Силовое разрешение конфликта		
3. Убеждение		Административный способ разрешения конфликта
4. Переговоры		

2. Противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя и более сторонами

- А. Стресс
- В. Ссора
- С. Конфликт
- D. Разногласие
- E. Компромисс

3. Подходы к устранению конфликтов при исполнении ролей

- А. Изменение работы
- В. Развитие людей
- С. Перестановка людей
- D. Разрешение конфликта
- E. Мотивация работников

4. Комбинация факторов, порождающая много проблем в отношениях между членами группы

- А. Низкая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда
- В. Высокая взаимозависимость членов группы и высокая дифференциация в оплате труда
- С. Высокая взаимозависимость и низкая дифференциация в оплате труда
- D. Все вышеперечисленные

5. Противопоставление интересов членов групп и борьба между ними наблюдается в случае

- А. Стереотипизации
- В. Слияния
- С. Конфликта
- D. Кооперации

6. Основой конфликта между человеком и организационным окружением является

- А. Психологическая несовместимость нового человека и организационного окружения
- В. Несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации
- С. Несоответствие между вознаграждением и трудом, который необходим для его получения
- D. Неспособность организации изменить свою структуру после появления в ней нового человека

## ТЕМА 15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### Основные понятия

**Организационная культура** - система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

#### Элементы оргкультуры:

- *Поведенческие стереотипы* (слэнг, общий язык, который используют члены организации; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях).

- *Групповые нормы* (образцы и стандарты, которые регламентируют поведение членов организации).

- *Провозглашаемые ценности* (общеизвестные и декларируемые в организации ценности, и принципы, которых придерживается и которые реализует организация. Например, «качество выпускаемой продукции»).

- *Философия организации* (общие идеологические и даже, возможно, политические принципы, которые определяют действия организации в отношении служащих, клиентов, посредников).

- *Правила игры* (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива).

- *Организационный климат* («дух организации», который определяется составом коллектива и характерным образом взаимодействия между его членами, а также с клиентами и иными лицами, кружки качества).

- *Существующий практический опыт* (технические приемы и методы, которые используются членами коллектива для достижения заданных целей; способность осуществления определенных действий в определенных ситуациях, которые передаются в коллективе из поколения в поколение и которые не требуют непременно письменной фиксации).

### Контрольные вопросы

1. Сущность организационной культуры и ее характеристика
2. Организационная и корпоративная культура, их технология
3. Влияние культуры на организационное поведение и организационную эффективность

### Творческое задание

**Задание 1.** «Levi Strauss - крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 1990-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая конкурентам - Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже

доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача - создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Наас сводились к следующему:

- открытость - менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость - на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика - менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование - менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи - Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала - до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты.

Работник, который добился высоких производственных результатов, но не слишком хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может лишиться премии. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняли этим ее неудачи на рынке. Однако Наас считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала заявленным этическим нормам, в компании было бы гораздо больше трудностей.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Straus?
2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением Наас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

### **Задание для самостоятельной работы**

#### **Задание 1.** Анкета «Оценка личностных качеств менеджера»

Описание теста: анкета предназначена выявить особенности сформированности личностных качеств менеджера: знаний, способностей, интеллекта, эмоционально-волевой сферы, характера. Личные качества обладают двумя особенностями:

Во-первых, они являются фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя.

Во-вторых, они гораздо труднее поддаются коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления.

Инструкция: Перед вами список личностных качеств, важных для руководителя. Если то или иное качество, по вашему мнению, в достаточной степени выражено у вас, то ответьте «да». Дайте ответ «нет» в противоположном случае.

### Бланк анкеты

Личностные качества	Выражено ли данное качество у вас?	
	Да	Нет
Возможность установить и поддерживать отношения с равными себе людьми	Да	Нет
Способность быть лидером	Да	Нет
Способность построить систему коммуникаций в организации, получать надёжную информацию и эффективно её оценивать	Да	Нет
Умение принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны	Да	Нет
Способность найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени	Да	Нет
Умение идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации	Да	Нет
Склонность к самоанализу, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на организацию	Да	Нет
Высокая сопротивляемость к фрустрации, самообладание	Да	Нет
Способность отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна	Да	Нет
Умение обсуждать свои качества, принимая замечания, но при этом сохранять уверенность в себе	Да	Нет
Способность с выдержкой относиться к победам и поражениям	Да	Нет
Возможность выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем	Да	Нет
Способность удерживать высокий уровень усилий, энергичность	Да	Нет
Компетентность в специфических проблемах управления	Да	Нет
Умение переводить свои идеи на язык, понятный для людей	Да	Нет
Возможность высказать подчинённым только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально	Да	Нет
Способность давать понять людям, что в основном поддерживает то, что пользуется уважением в коллективе	Да	Нет
Умение прилагать усилия по защите личного достоинства своих подчинённых, жёстко пресекать любые попытки нанесения им морально-психологических травм	Да	Нет

Способность предоставлять подчинённым как можно больше свободы для служебных действий, допуская при этом компромиссы, но не проявляя беспринципности	Да	Нет
Способность вызвать к себе расположение	Да	Нет
Умение концентрировать внимание на поставленных приоритетных целях, по вкладу в их реализацию оценивает подчинённых	Да	Нет
Способность служить примером в эффективности использования рабочего времени, делиться со своими коллегами рациональными приёмами достижения этого	Да	Нет
Умение ясно, точно, коротко выразить свои мысли словами	Да	Нет
Способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне её	Да	Нет
Готовность начать процесс нововведений, управлять ими и использовать в интересах организации	Да	Нет
Способность нести ответственность за порученное дело	Да	Нет
Открытость для общения со всеми подчинёнными	Да	Нет
Внимательность к деловым предложениям подчиненных	Да	Нет
Тщательное продумывание работы по созданию условий для профессиональной реализации подчинённых	Да	Нет
Умение разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом	Да	Нет

**Ключ:** подсчитайте количество положительных ответов.

### **Интерпретация результатов:**

Если количество положительных ответов от 20 до 31, то можно говорить о достаточно высокой степени сформированности у вас личностных качеств, необходимых для профессионального и эффективного выполнения своей деятельности. Вы человек с высоким уровнем внутренней культуры. Вас отличают такие важные для руководителя черты как отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям, оптимизм, уверенность в себе. Вы поистине всесторонне развитая личность, обладающая необходимыми знаниями и квалификацией для выполнения возложенных на вас обязанностей.

Если ваш результат менее 20, то можно сказать: может, конечно, у вас и нет от рождения сформированных личностных качеств, позволяющих назвать вас идеальным руководителем, но вы стремитесь обогащать и развивать свою личность. Помните: иметь личностные качества руководителя очень значимо, однако же, обладание ими - тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Настоящим же руководителем делают человека не профессиональные или личные, а его деловые качества.



**Контрольный тест**

1. Что такое организационный климат
  - А. Членами организации и влияющих на их поведение
  - В. Устойчивый набор ощущений, испытываемый членами организации по поводу восприятия ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации
  
2. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой
  - А. Рост прибыли
  - В. Рост производительности
  - С. Лояльность персонала
  - D. Позитивный имидж организации
  - E. Все перечисленные последствия
  
3. Какой элемент организационной культуры характеризуют внедрение новейших достижений науки и техники в производство
  - А. Культуру управления
  - В. Культуру работника
  - С. Культуру средств труда и трудового процесса
  - D. Культуру условий труда
  - E. Культуру межличностных отношений (коммуникаций)
  
4. Что такое «базовые предположения» организационной культуры
  - А. Представления людей, некритично воспринимаемые на подсознательном уровне и воспринимаемые как само собой разумеющееся представителями отдельной культуры
  - В. Стандарты и критерии, которым люди следуют в своей жизни
  - С. Миссия организации
  
5. Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации
  - А. Доминирующей культуры
  - В. Субкультуры
  - С. Контркультуры
  
6. Какие виды источников являются более достоверными для получения информации о ценностях, разделяемых работниками организации
  - А. Внутриорганизационные источники
  - В. Внешние источники
  
7. Формирование организационной культуры необходимо начинать
  - А. С руководителей организации
  - В. С рядовых работников

С. С вновь нанимаемых работников

8. Какая информация обычно содержится в нормативной части этического кодекса организации

- А. Информация о стандартах поведения работников
- В. Информация о ценностях компании
- С. Информация о стандартах внешнего вида работников
- D. Информация о миссии компании
- Е. Информация о целях компании

9. Какие характеристики стратегических задач организации свидетельствуют о недопустимом «культурном риске»

- А. Низкая совместимость с культурой и высокая важность для успеха стратегии
- В. Низкая совместимость с культурой и низкая важность для успеха стратегии
- С. Высокая совместимость с культурой и низкая важность для успеха стратегии
- D. Высокая совместимость с культурой и высокая важность для успеха стратегии

10. Что в системе конкурирующих ценностей Р. Квина и Дж. Порбаха является наиболее предпочтительным для обеспечения эффективности организации

- А. «Рационально-целевой» подход
- В. Подход «человеческих отношений»
- С. Подход «открытой системы»
- D. Подход «внутренних процессов»
- Е. Не является предпочтительным ни один из перечисленных подходов, каждый имеет свои достоинства и недостатки

11. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав

- А. Поверхностного уровня изучения корпоративной культуры
- В. Подповерхностного уровня
- С. Глубинного уровня

12. Какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- Е. Стабилизационная

13. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Стабилизационная

14. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Стабилизационная

15. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Инновационная

16. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудником себя с организацией

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Нормативно-регулирующая

17. Благодаря какой функции корпоративной культуры усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная
- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Стабилизационная

18. Назначение какой функции корпоративной культуры заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни

- А. Ценностно-образующая
- В. Коммуникационная

- С. Мотивирующая
- D. Познавательная
- E. Стабилизационная

20. При какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии

- A. Авторитарной культуре
- B. Бюрократической культуре
- C. Культуре, ориентированной на задачу
- D. Культуре, ориентированной на человека

21. Какая корпоративная культура характеризуется централизацией власти, четкой структурой соподчинения

- A. Авторитарная культура
- B. Бюрократическая культура
- C. Культура, ориентированная на задачу
- D. Культура, ориентированная на человека

22. Какая культура свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку

- A. Авторитарная культура
- B. Бюрократическая культура
- C. Культура, ориентированная на задачу
- D. Культура, ориентированная на человека

23. Характерным признаком какой культуры является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности

- A. Авторитарная культура
- B. Бюрократическая культура
- C. Культура, ориентированная на задачу
- D. Культура, ориентированная на человека

24. На каком из уровней проявления корпоративной культуры развивается сходство групповых норм

- A. На уровне личности
- B. На уровне группы
- C. На уровне организации

25. На каком из уровней проявления корпоративной культуры происходит формирование ценностей, норм организационного поведения:

- A. На уровне личности
- B. На уровне группы
- C. На уровне организации

## ТЕМА 16. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### Основные понятия

**Стратегическое управление** - формулирование и реализация основных целей и инициатив, предпринимаемых высшим руководством организации от имени владельцев, на основе учёта ресурсов и оценки внутренней и внешней среды, в которой работает организация.

Сущность стратегического управления представляет собой ответы на три вопроса:

1. Каково положение предприятия на сегодняшний день?
2. Какого положения оно бы хотело добиться через 3, 6, 12 месяцев?
3. Что необходимо сделать для достижения желаемого положения?

Выделяют **пять функций** стратегического управления предприятием:

1. Планирование стратегии.
2. Организация реализации стратегии.
3. Координация реализации стратегии.
4. Мотивация на достижение запланированных стратегических результатов.
5. Контроль за выполнением стратегии.

### Контрольные вопросы

1. Процесс стратегического управления
2. Разработка стратегии на корпоративном уровне
3. Разработка стратегии на уровне бизнес-единиц
4. Разработка стратегии на функциональном уровне
5. Реализация стратегии

### Практическое задание

**Задание 1.** SWOT-анализ среды функционирования предприятия

**Методические указания.** Цель ситуационного анализа состоит в нахождении стратегического соответствия внешних возможностей внутренних сильных сторон предприятия с учетом внешних угроз внутренних слабостей и в определении на основании этого сравнительных конкурентных преимуществ предприятия, т.е. специфических профессиональных навыков и ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и обеспечивающих его конкурентоспособность.

Наиболее важные для предприятия факторы называются стратегическими и обозначаются SWOT, где *strengths* - силы, *weaknesses* - слабости, *opportunities* - возможности, *threats* - угрозы. На основании оценки стратегических факторов руководство определяет корпоративную миссию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии, необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации.

SWOT-матрица является средством обобщения стратегических факторов предприятия и иллюстрирует, как внешние благоприятные возможности и

угрозы могут быть сопоставлены с внутренними силами и слабостями конкретного предприятия (табл. 12). На основе этого генерируются стратегические альтернативы, учитывающие четыре набора стратегических факторов.

Для того чтобы построить SWOT-матрицу, необходимо выполнить следующие шаги.

1. В блоке «Возможности» перечислить три - шесть благоприятных возможностей, находящихся во внешней среде предприятия и выявленных на основе анализа текущей ситуации и прогнозирования будущих тенденций развития.

2. В блоке «Угрозы» перечислить три - шесть настоящих и будущих угроз.

3. В блоке «Силы» перечислить три - шесть переменных внутренней среды данного предприятия, которые могут рассматриваться как его сильные стороны.

4. В блоке «Слабости» перечислить три - шесть переменных внутренней среды предприятия, которые классифицируются как его слабые стороны.

5. Разработать ряд возможных стратегий, основанных на комбинациях четырех наборов стратегических факторов.

Таблица 12 - SWOT-матрица

	Внутренние факторы	
	S - силы Выявить три - шесть внутренних сил	W - слабости Выявить три - шесть внутренних слабостей
Внешние факторы		
O - возможности Выявить три - шесть внешних возможностей	SO-стратегии Формировать стратегии, позволяющие воспользоваться возможностями	WO-стратегии Формировать стратегии, позволяющие преодолеть слабости
T – угрозы Выявить три - шесть внешних угроз	ST-стратегии Формировать стратегии, позволяющие избегать угроз	WT-стратегии Формировать стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избегать угроз

При этом SO-стратегии определяют, как наилучшим образом использовать сильные стороны предприятия, чтобы реализовать благоприятные возможности, находящиеся во внешнем окружении, ST-стратегии рассматривают, как использовать внутренние сильные стороны предприятия для избегания внешних угроз, WT-стратегии относятся к оборонительному типу и нацелены, как правило, на минимизацию влияния внутренних слабых сторон и избегание внешних угроз, WO-стратегии представляют собой попытку реализовать преимущества, вытекающие из внешних возможностей с помощью преодоления внутренних слабостей.

**Пример решения.** ОАО «Хлебокомбинат» является градообразующим предприятием хлебобулочной отрасли Брянской области. Для предприятия особое значение имеет уровень налогов в стране, а также таможенные сборы и по-

шлины. Уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

В настоящее время на территории Брянска действует некоторое число организаций, занимающихся аналогичным производством и торговлей. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»), занимающихся производством и продажей хлебобулочных изделий;
- фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, пекарня, занимающаяся производством только белого формового хлеба);
- магазины и другие торговые точки, практически реализующие продукцию только одного производителя, часто они подотчетны фирме-производителю, либо ей принадлежит часть акций или уставного капитала таких фирм;
- средние фирмы, имеющие разносторонние интересы на рынке.

Рассматриваемое предприятие ОАО «Хлебокомбинат» занимает на рынке срединное положение, т.е. реализует продукцию по средним ценам и имеет не самый большой и не самый маленький объем реализации продукции, достаточно близкий к лидеру рынка. Основной упор в работе предприятия делается на реализацию только качественной продукции, для этого разработана система контроля качества непосредственно на предприятии.

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

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, так как отрасль хотя и не привлекает большим уровнем прибыли и растущим спросом на продукцию, но тем не менее является одной из самых стабильных. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности распределения долей рынка между производителями, что нежелательно для ОАО «Хлебокомбинат».

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.

Способность покупателей диктовать свои условия в ОАО «Хлебокомбинат» выражается:

- 1) как осуществление доставки;
- 2) предоставление товарного кредита.

Для улучшенного понимания запросов покупателей, покупательской способности населения, интереса, проявляемого к продукции, в деятельности предприятия используется такой инструмент, как анкета покупателя. Данная

анкета распространяется среди покупателей в торговых точках фирмы и заинтересованных представителей магазинов, 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.

Для проведения количественного анализа можно построить матрицы вероятностей / воздействий, в одной из которых необходимо позиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде табл. 13 и 14, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 13- Матрица «Вероятность / Воздействие» для оценки возможностей внешней среды

<b>Вероятность Воздействие</b>	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Улучшение уровня жизни населения. Изменение рекламных технологий	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Разорение и уход фирм-продавцов. Развитие информационной отрасли	Снижение цен на сырье и готовую продукцию. Совершенствование менеджмента	Уменьшение императивных норм законодательства. Снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов	Совершенствование технологии производства	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей

Таблица 14 - Матрица «Вероятность / Воздействие» для оценки угроз внешней среды

<b>Вероятность Воздействие</b>	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Изменение правил сертификации продукции	Сбои в поставках продукции. Рост темпов инфляции	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. Скачки курсов валют
Умеренное	Снижение уровня жизни населения. Рост налогов и пошлин	Изменение покупательских предпочтений. Ужесточение законодательства	Появление принципиально нового товара. Появление новых концернов
Слабое	Изменение уровня цен. Рост безработицы	Появление новых фирм на рынке. Усиление конкуренции	Национализация бизнеса. Ухудшение политической обстановки



Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в табл. 15, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды, во вторую - вес данного фактора в виде относительной важности, определяемой экспертным путем, в третью - оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его балльную оценку.

Таблица 15 - Результаты взвешенной оценки степени влияния факторов среды

Фактор среды	Вес	Оценка*	Взвешенная оценка
Макроэкономические	4		3,47
<i>Экономические</i>	1		-2,10
Рост темпов инфляции	0,25	-8	-2
Скачки курсов валют	0,17	-7	-1,19
Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-0,84
Снижение налогов и пошлин	0,17	7	1,19
Рост безработицы	0,06	-4	-0,24
Снижение безработицы	0,23	4	0,92
<i>Политико-правовые</i>	1		-4,12
Изменение правил сертификации продукции	0,33	-10	-3,3
Ужесточение законодательства	0,20	-6	-1,2
Ухудшение политической обстановки	0,15	-1	-0,15
Уменьшение императивных норм законодательства	0,17	4	0,68
национализация бизнеса	0,15	-1	-0,15
<i>Социально-культурные</i>	1		2,69
Снижение уровня жизни населения	0,33	-7	-2,31
Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	3,3
Изменения отношения к своему здоровью	0,34	5	1,7
<i>Научно-технические</i>	1		7,06
Совершенствование технологии производства	0,1#	3	0,54
Изменение рекламных технологий	0,32	9	2,88
Развитие информационной отрасли	0,32	8	2,56
Совершенствование менеджмента	0,18	6	1,08
<i>Ближайшее окружение</i>	4		-14,28
<i>Отрасль</i>	1		-1,45
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	0,25	6	1,5
Усиление конкуренции	0,25	-3	-0,75
Изменение уровня цен	0,30	-4	-1,2
Появление новых концернов	0,20	-5	-1
<i>Товары</i>	1		-7,2
Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-4,8
Появление принципиально нового товара	0,4	-6	-2,4
<i>Поставщики</i>	1		-0,88

Сбои в поставках продукции	0,35	-9	-3,15
Появление новых поставщиков	0,24	9	2,16
Появление новых фирм на рынке	0,06	-2	-0,12
Разорение и уход фирм-продавцов	0,12	7	0,84
Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	0,35
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16	-6	-0,96
<i>Покупатели</i>	1		-4,75
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	0,5
Изменение покупательских предпочтений	0,75	-7	-5,25
Итого:	8		-10,81

*Примечание* \* - оценка экспертов дана по шкале от -10 до +10

По итогам данной таблицы видно, что на ОАО «Хлебокомбинат» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Для получения более полного представления необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в виде табл. 16.

Таблица 16 - Внешние возможности и угрозы

№п.п.	Возможности	Угрозы
1	Улучшение уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений
2	Изменение рекламных технологий	Появление товаров-субститутов
3	Развитие информационной отрасли	Изменение правил сертификации продукции
4	Появление новых поставщиков	Сбои в поставках сырья
5	Изменения отношения людей к своему здоровью	Появление принципиально нового товара
6	Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Снижение уровня жизни населения
7	Снижение налогов и пошлин	Рост темпов инфляции
8	Совершенствование менеджмента	Ужесточение законодательства
9	Снижение безработицы	Изменение уровня цен
10	Разорение и уход фирм-продавцов	Скачки курсов валют
11	Уменьшение императивных норм законодательства	Появление новых производителей
12	Совершенствование технологии производства	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
13	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	Рост налогов и пошлин
14	Неудачное поведение конкурентов	Усиление конкуренции
15		Рост безработицы
16		Ухудшение политической обстановки
17		Национализация бизнеса
18		Появление новых фирм на рынке

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки чаще всего применяют метод позиционирования на матрицах возможностей и угроз (табл. 17). Для ОАО «Хлебокомбинат» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

Таблица 17- Матрица SWOT-анализа

<b>Сильные стороны</b>	<b>Сила и возможности</b>	<b>Сила и угрозы</b>
<p>Достоверный мониторинг рынка</p> <p>Отлаженная сбытовая сеть</p> <p>Широкий ассортимент продукции</p> <p>Высокий контроль качества</p> <p>Высокая рентабельность</p> <p>Рост оборотных средств</p> <p>Высокая квалификация персонала</p> <p>Хорошая мотивация персонала</p> <p>Достаточная известность</p>	<p>Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств.</p> <p>Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки.</p> <p>Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка.</p> <p>Четкая стратегия позволит использовать все возможности</p>	<p>Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.</p> <p>Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.</p> <p>Известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции.</p> <p>Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Слабость и возможности</b>	<b>Слабость и угрозы</b>
<p>Сбой в снабжении.</p> <p>Недостатки в рекламной политике.</p> <p>Средний уровень цен.</p> <p>Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги).</p> <p>Неполная загруженность производственных мощностей.</p> <p>Неучастие персонала в принятии управленческих решений.</p> <p>Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений</p>	<p>Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг.</p> <p>Неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы могут привести к саботажу.</p> <p>Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы</p>	<p>Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшат конкурентную позицию.</p> <p>Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли.</p> <p>Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов.</p> <p>Неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству предприятия</p>

После позиционирования угроз было выявлено, что:

- к критическому состоянию фирму могут привести выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
- к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение обязательных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Так как предприятие работает на устоявшемся рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение на рынок с последующей вертикальной интеграцией вверх.

Таким образом, стратегия развития сформулирована следующим образом.

Первоначально необходимо минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, при этом освоить продажу в уже имеющихся магазинах сопутствующих товаров (бакалея, кондитерские изделия, целлофановые пакеты).

В последующем целесообразно выйти на новые рынки, заключив договора с оптовыми потребителями и государственными учреждениями, затем закрепиться на них, а в дальнейшем стремиться к интеграции с продавцами. Следует также разработать схемы стимулирования покупателей на рынке промежуточных продавцов с целью укрупнения партий продаваемой продукции. Например, путем введения гибкой политики отпускных цен в зависимости от размера партий и времени доставки.

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Составьте перечень возможностей, угроз, сильных и слабых сторон деятельности конкретного предприятия.

Сформируйте матрицу SWOT-анализа и предложите возможные стратегии дальнейшего развития предприятия.

### **Контрольный тест**

1. Стратегическое планирование – это
  - А. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
  - В. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

С. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации

- А. Связанная и несвязанная
- В. Общая и частная
- С. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это

- А. Корпоративный
- В. Деловой
- С. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента

- А. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- В. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- С. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это

- А. Среднесрочное планирование
- В. Долгосрочное планирование
- С. Прогнозирование

6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии

- А. Отсутствуют необходимые ресурсы
- В. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- С. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом

- А. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- В. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
- С. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это

- А. SWOT-анализ
- В. STEP-анализ
- С. Управленческий анализ

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли

- А. Стратегия отличительного имиджа
- В. Стратегия специализации
- С. Стратегия активной обороны

10. Что подразумевает PEST-анализ

А. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы

В. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

С. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это

- А. Стратегический план производства
- В. Стратегический план управления персоналом
- С. Стратегический план маркетинга

12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это

- А. Корпоративная стратегия
- В. Функциональная стратегия
- С. Бизнес-стратегия

13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы

- А. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- В. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- С. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана

- А. Инвестиционный план
- В. Финансовый план
- С. Маркетинговый план

15. Что лежит в основе конгломератной интеграции

- А. Отношения собственности
- В. Единое управление
- С. Общность финансов

16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является

- А. Стратегия лидерства по ценам
- В. Стратегия инноваций
- С. Стратегия дифференциации сервиса

17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи

- А. Строго на круг его обязанностей
- В. Строго на область приложения усилий
- С. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами

- А. Античных философов
- В. Китайских философов
- С. Немецких военных стратегов

19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса

- А. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- В. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- С. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия

- А. Сокращения расходов
- В. Развития продукта
- С. «Сбора урожая»

21. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов

- А. Цели и принципы
- В. Цели и задачи
- С. Задачи и методы

22. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на

- А. Изменение условий внутренней среды
- В. Изменение условий внешней среды
- С. Конкурентные преимущества

23. Что является основным недостатком стратегического планирования

- А. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- В. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- С. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

24. Стратегия определяет

А. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений

- В. Сознательность управления фирмой
- С. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

25. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования

- А. Анализ среды
- В. Изучение конкурентов
- С. Поиск ресурсов

## ТЕМА 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ

### Основные понятия

**Управление изменениями и инновациями** – это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, субъектами реализации нововведений и их персоналом.

**Инновация** - использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование процесса деятельности производства, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах деятельности.

**Инновационный процесс** – это процесс создания (изобретения), освоения и распространения инноваций.

### Контрольные вопросы

1. Инновационные стратегии изменения продуктов и технологии
2. Организационное развитие: изменения в культуре и людях
3. Плановые организационные изменения



## Творческое задание

**Задание 1.** Постройте «дерево целей».

Предприятия, разрабатывая инновационную стратегию развития, в качестве стратегических целей определило:

- 1) создать новую производственную систему для наращивания инновационного потенциала организации;
- 2) упрочить позиции предприятия на действующем рынке на основе конкурентных преимуществ, полученных при разработке новой технологии;
- 3) создать предпосылки для выхода на новые рынки сбыта.

Необходимо для реализации этих стратегических целей сформировать «дерево целей» по трем направлениям: изменить производственную систему, изменить систему маркетинга, реализовать конкурентные преимущества предприятия (рис. 1).

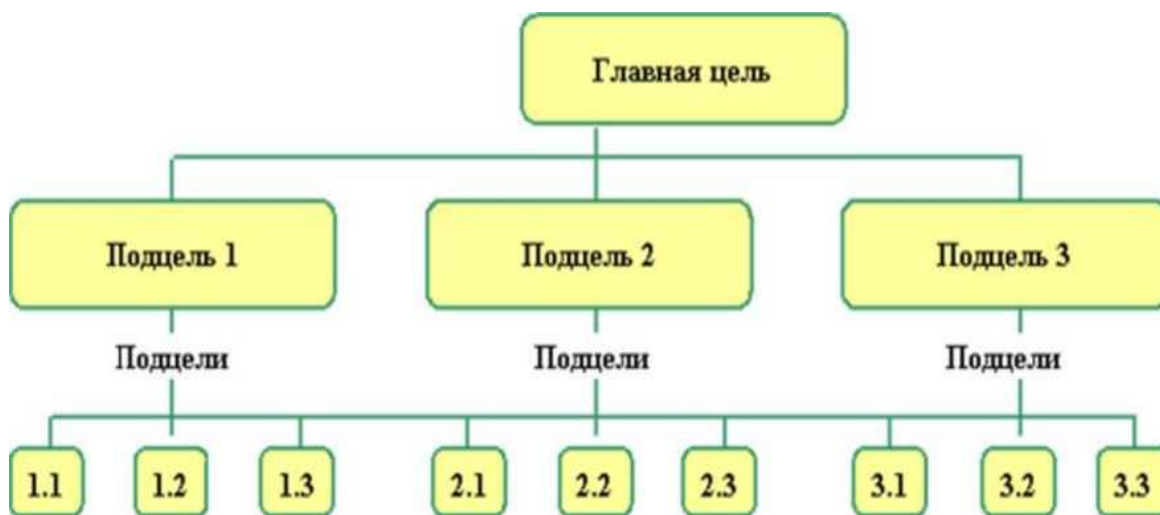


Рис. 1. Пример построения «дерева целей»

Перечень работ по реализации стратегии:

- внедрить безотходные замкнутые технологические процессы;
- выйти на один из экспортных рынков;
- автоматизировать главные стадии производственной системы;
- изменить систему продаж;
- изменить систему контроля в производстве;
- применить подробный анализ рыночной конъюнктуры;
- организовать прямую продажу на территории фирмы,
- внедрить пробные продажи;
- увеличить объем финансирования маркетинга на 12%;
- увеличить объем финансирования НИОКР на 10%;
- расширить сегмент на внутриотраслевом рынке;
- изменить систему оплаты труда на производстве;

- позиционировать новую модификацию товара;
- повысить уровень квалификации ответственных работников за реализацию проекта;
- повысить уровень качества исходного сырья и материала;
- организовать позиционирование продукции на межотраслевом рынке,
- изменить систему маркетинга;
- изменить систему оплаты труда работников отдела сбыта (привязать размер заработной платы к объему продаж);
- позиционировать качественные отличия, дизайн товара, дополнительный сервис;
- устранить выброс вредных веществ в атмосферу;
- подробнее рассмотреть действующие тарифы;
- организовать замкнутый оборот воды в системе;
- внедрить элементы «льготы и скидки» в систему продаж;
- изменить производственную систему;
- модернизировать систему взаимоотношений с поставщиками;
- исследовать сезонные колебания спроса;
- продвинуть товар на рынок соседнего региона;
- изучить влияние изменения цен на мировом рынке;
- развить рынки продаж на Дальневосточном сибирском округе;
- попытаться позиционировать товар на рынках стран СНГ;
- организовать пробные продажи товара в ближнем зарубежье (европейские страны).

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Постройте «дерево целей» и выберите оптимальную инновационную стратегию.

ОАО «Монолит» является промышленным предприятием, специализирующимся на выпуске энергетического оборудования. В настоящее время предприятие переживает сложные времена, вынуждено работать в жестких экономических условиях, характеризующихся следующими факторами:

- 1) недостаток квалифицированного персонала, кадры формируются за счет людей пенсионного возраста или молодежи, у которой отсутствуют квалификация и опыт работы;
- 2) физический и моральный износ основного производственного оборудования;
- 3) не развита коммерческая сеть реализации продукции, нет собственной дилерской сети;
- 4) большое количество товаров-конкурентов иностранных производителей, реализуемых на внутреннем российском рынке.

Постройте «дерево целей» ОАО «Монолит», нацеленное на повышение инновационной активности предприятия. Выберите оптимальную инновационную стратегию для данного предприятия

## Контрольный тест

1. Управление изменениями и инновациями в современных условиях адаптации к рыночным отношениям являются
  - А. Главной частью менеджмента организаций
  - В. Составной частью стратегического плана развития организации
  - С. Составной и одной из важных частей менеджмента организаций
  
2. В соответствии с международными стандартами инновация определяется как
  - А. Конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам
  - В. Совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, которые обуславливают появление на рынке нового продукта
  - С. Изобретение или открытие новых возможностей для решения проблемы и достижения целей
  
3. Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента
  - А. Австриец Й. Шумпетер
  - В. Американец Ф. Тейлор
  - С. Француз А. Файоль
  
4. Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента
  - А. Товарную, управленческую, маркетинговую, рыночную, технологическую
  - В. Товарную, организационную, техническую, рыночную, маркетинговую
  - С. Управленческую, товарную, техническую, маркетинговую; технологическую, организационную
  
5. Организационно-управленческие инновации в сельскохозяйственных предприятиях могут реализоваться через
  - А. Применение новых сортов сельскохозяйственных культур
  - В. Совершенствование методов и стилей менеджмента и внедрения прогрессивных управленческих подходов
  - С. Техническое обновление производственного процесса
  
6. Диффузия инноваций – это:
  - А. Процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени

○ В. Информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации

○ С. Конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам

7. Распространение инноваций – это

○ А. Конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; нового или усовершенствованного технологического процесса, применяемого в практической деятельности или в новом подходе к социальным услугам

○ В. Информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации

○ С. Процесс, благодаря которому нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени

8. В чем заключается суть непрерывности процесса нововведений как его особенности

○ А. Определяет скорость и границы диффузии нововведений в рыночной экономике

○ В. Дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений

○ С. Дает толчок для появления целого ряда нововведений

9. Какая из особенностей процесса нововведений обусловлена новаторским подходом управленческой команды организации

○ А. Цикличность

○ В. Приоритетность

○ С. Готовность к восприятию инноваций

10. Цикличность процесса нововведений

○ А. Дает возможность опередить конкурентов и является предпосылкой других принципов успешности нововведений

○ В. Дает толчок для появления целого ряда нововведений

○ С. Обеспечивает возможность осуществления маневров, поощрение предприимчивости

11. Как называются инновации, характеризующие применение новых методов организации производства

○ А. Продуктовые

- В. Процессные
- С. Технические
- D. Рыночные

12. Как называются инновации, которые представляют собой применение новых материалов, новых полуфабрикатов, добавок, комплектующих узлов

- А. Продуктовые
- В. Технические
- С. Рыночные
- D. Процессные

13. Инновации радикальные, улучшающие, модификационные (частичные) выделяют в зависимости от

- места в системе организации

- А. Типа технологической новизны для рынка
- В. Уровня глубины предлагаемых изменений
- С. Технологических параметров нововведений

14. Инновации новые для отрасли в мире, для отрасли в стране, для конкретного предприятия выделяют в зависимости от

- А. Места в системе организации
- В. Типа технологической новизны для рынка
- С. Уровня глубины предлагаемых изменений
- D. Технологических параметров нововведений

15. Совокупность приемов и способов переработки различных сред представляет собой

- А. Технологическую операцию
- В. Технологический процесс
- С. Технологию
- D. Технологическую линию

16. Комплекс мероприятий по согласованию и утверждению всех вопросов деятельности (подготовка нормативных документов; форма взаимодействия, воздействия; поиск инвесторов; подписание договоров; дата начала функционирования технологической «цепочки», назначение управляющего) – это

- А. Управление организацией
- В. Управление производственными технологиями
- С. Управление производственными ресурсами
- D. Управление изменениями и инновациями

17. По какому принципу целесообразнее управление технологическим процессом в условиях нестабильного и непредсказуемого бизнеса

- А. Вертикальным
- В. Горизонтальным

- C. Территориальным
- D. Авторитарным

18. Что не относится к основным рычагам управления технологиями

- A. Стратегическое планирование
- B. Финансовое планирование
- C. Социальное планирование
- D. Бюджетное планирование

19. Система организационных решений по изменению системы управления, процедуры, методов управления или управленческих подходов, которые впервые применяются в конкретной организации – это нововведения

- A. Организационно-экономические
- B. Управленческие
- C. Организационно-экономические и управленческие
- D. Организационные

20. Изменения во внешней среде – это

- A. Результат организационно-управленческих инноваций
- B. Цель управленческих инноваций
- C. Предпосылка управленческих инноваций
- D. Побочное действие организационно-экономических инноваций

21. Формирования действенной, эффективной системы управления качеством продукции – это

- A. Обязательный результат технологических инноваций
- B. Цель управленческих инноваций
- C. Предпосылка управленческих инноваций
- D. Побочное действие организационно-экономических инноваций

22. На позитивность управленческих решений по внедрению инноваций в организации не влияет

- A. Наличие специальных подразделений для создания и апробации нововведений
- B. Организационная культура
- C. Уровень технического развития родственной отрасли
- D. Наличие предполагаемых для этой цели средств

23. Какие основные этапы внедрения управленческих инноваций можно выделить

- A. Оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение
- B. Оценка готовности организации к нововведению, пилотное обследование, внедрение, контроль

○ С. Оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль, экономическая экспертиза возможных изменений

○ D. Оценка готовности организации к нововведению, разработка и осуществление программы нововведений, контроль за внедрением

24. Отношение доли прибыли, полученной составным подразделением финансово-промышленной группы, к удельному весу активов подразделения в стоимости совокупных активов группы – это

○ А. Рентабельность финансово-промышленной группы

○ В. Рентабельность структурного подразделения

○ С. Коэффициент корпоративной эффективности финансово-промышленной группы

○ D. Коэффициент эффективности структурного подразделения

25. Какой метод оценки и обоснования выбора инновационных технологий является неприемлемым

○ А. Экспертный метод

○ В. Расчетно-конструктивный

○ С. Метод наблюдения

○ D. Метод ранжирования

## ТЕМА 18. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### Основные понятия

**Антикризисное управление** - это управление предприятием, направленное на преодоление или предотвращение кризисного состояния, проявляющегося в неплатежеспособности, банкротстве, убыточности.

Также оно подразумевает прогнозирование кризисных ситуаций и разработку стратегий их сдерживания и опережения, а в условиях самого кризиса - нейтрализацию или минимизацию его последствий.

**Экономические кризисы** – это неизбежное явление в любой экономике, которое характеризуется крайним обострением имеющихся экономических и социальных противоречий и диспропорций.

### Контрольные вопросы

1. Сущность и типы кризисов
2. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации
3. Реструктуризация организаций
4. Кадровая политика в условиях кризиса

### Практические задания

**Задание 1.** По компании «Луч» имеется следующая информация (тыс. руб.):

Таблица 18 – Исходные данные

Активы - всего	880
В том числе:	
внеоборотные активы	680
текущие активы (оборотные)	200
Пассивы - всего	880
В том числе:	
общая сумма обязательств	300
нераспределенная прибыль	200
По обыкновенным акциям:	
балансовая стоимость	250
рыночная оценка	320
По привилегированным акциям:	
балансовая стоимость	110
рыночная оценка	180
Выручка	980
Операционные издержки	400

Оцените возможность банкротства по Z-модели.

**Задание 2.** Оцените вероятность банкротства ОАО «ЗАЯ» в ближайшие 2 года, используя данные табл. 19 и 20.

Таблица 19 - Данные отчета о финансовых результатах ОАО «ЗАЯ»

Показатель	Значение
Выручка от реализации, млн. руб.	2700
Проценты по кредитам и займам, млн. руб.	54
Налогооблагаемая прибыль, млн. руб.	180
Рыночная цена акции, руб.:	
обыкновенной	25,7
привилегированной	90,3
Число размещенных обыкновенных акций, млн.	50
Число привилегированных акций, млн.	1

Таблица 20 - Агрегированный баланс ОАО «ЗАЯ», млн. руб.

Актив	На начало года	Пассив	На начало года
I. Внеоборотные активы	1170	IV. Капитал и резервы	810
		в том числе нераспределенная прибыль:	108
		отчетного года	
		прошлых лет	487
II. Оборотные активы	630	V. Долгосрочные пассивы	720
III. Убытки	-	VI. Краткосрочные пассивы	270
Валюта баланса	1800	Валюта баланса	1800



Оцепить вероятность банкротства можно, используя пятифакторную модель Э. Альтмана.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

где  $Z$  – индекс кредитоспособности.

$$X_1 = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Валюта баланса}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов по кредитам и налогов}}{\text{Валюта баланса}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций}}{\text{Заемный капитал}}$$

$$X_5 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Валюта баланса}}$$

При  $Z < 1,81$  вероятность банкротства очень велика; при  $1,81 < Z < 2,675$  вероятность банкротства средняя; при  $2,675 < Z < 2,99$  вероятность банкротства невелика; при  $Z > 2,99$  вероятность банкротства ничтожна.

В диапазоне от 1,81 до 2,99 прогноз банкротства на основе индекса кредитоспособности Альтмана может с большой вероятностью привести к ошибочным выводам (это так называемая темная зона):

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Используя данные таблиц 19, 20, оцените возможность банкротства с помощью двухфакторной модели:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{тл}} + 0,579K_{\text{зк}}$$

где  $K_{\text{тл}}$  - коэффициент текущей ликвидности;  
 $K_{\text{зк}}$  - доля заемного капитала.

При  $Z < 0$  вероятность банкротства мала, при  $Z > 0$  вероятность банкротства велика.

**Контрольный тест**

1. Антикризисное управление – это

А. Создание предпосылок, позволяющих избежать кризисных явлений в социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли

В. Процесс применения определенных мер и действий, позволяющих осуществить социально-экономическое оздоровление деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, т.е. не допустить их банкротства

С. Процесс анализа социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, целью которого является выявление причин установившегося кризиса

2. Влияние фактора времени на эффективность антикризисного управления проявляется в ... эффективности.

А. Увеличении

В. Снижении

С. Влияние отсутствует

3. Какими бывают причины развития кризиса

А. Количественными и качественными

В. Обратимыми и необратимыми

С. Объективными и субъективными

4. Нормативно-законодательная деятельность по регулированию кризисов заключается в

А. Создании антикризисного законодательства

В. Перераспределении доходов

С. Финансовой стабилизации макроэкономических процессов

5. Кто выносит решение о признании должника банкротом

А. Кредитор

В. Арбитражный суд РФ

С. Высший экономический суд РФ

6. Какие виды финансового оздоровления предусмотрены действующим законодательством РФ

А. Досудебная санация, внешнее управление, финансовое оздоровление

В. Внешнее управление, бенчмаркинг, конкурсное производство; - Досудебная санация, стратегическое управление, реструктуризация кредиторской задолженности

7. Преобразование фирмы, предусматривающее переход от управления отдельными операциями к управлению межфункциональными бизнес-процессами, заканчивающимися удовлетворением потребностей внешних (рыночных) и внутрифирменных клиентов – это

- А. Бенчмаркинг
- В. Стратегический менеджмент
- С. Реинжиниринг

8. Цель факторинга – это

- А. Списание дебиторской задолженности
- В. Взыскание дебиторской задолженности через суд
- С. Ускорение оборачиваемости оборотных средств

9. Что может служить источниками внешних инвестиций на экономически несостоятельном предприятии

- А. Сбережения граждан, прямые иностранные инвестиции, личные денежные средства учредителей предприятия-должника
- В. Прямые иностранные инвестиции, дотации государства
- С. Сбережения граждан, доходы от продажи имущества предприятия-должника, дотации государства

10. Административного управляющего назначают при процедуре

- А. Финансового оздоровления
- В. Досудебной санации
- С. Ликвидации

11. Что такое ликвидность предприятия

- А. Способность рассчитываться по долгосрочным обязательствам
- В. Способность оперативно высвобождать из хозяйственного оборота денежные средства на погашение краткосрочных (текущих) обязательств
- С. Долгосрочная стабильность, которая определяется рисками и доходностью вложенных и заемных денежных средств

12. С чем принято связывать жизненный цикл предприятия

- А. С цикличностью экономики
- В. С наличием на предприятии необходимых материальных ресурсов
- С. С жизненным циклом основного вида продукции предприятия

13. Как называется политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям

- А. система управления риском
- В. группа управления риском
- С. стратегия управления риском

14. Как называется риск, который связан с неопределенностью возврата вложенных средств и получения дохода

- А. Маркетинговый
- В. Инвестиционный
- С. Производственный

15. Чем меньше значения отклонений по основным параметрам деятельности предприятия, тем

- А. меньше прибыль
- В. больше опасность
- С. меньше риск

16. Как называется специалист по управлению в рискованных ситуациях

- А. управленец
- В. риск-менеджер
- С. пиарщик

17. Какое название носят кризисы, которые охватывают всю социально-экономическую систему

- А. общие кризисы
- В. микрокризисы
- С. макрокризисы

## ТЕМА 19. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ

### Основные понятия

**Операционный менеджмент** - это деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю.

**Операционный менеджмент** – это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем, на основе которых производится основная продукция или услуги компании.

**Управление производственными операциями** – это искусство создания политик и правил, необходимых для поддержания объемов производства и координации всех элементов и участников производственного процесса.

**Управление запасами** - это процесс определения и поддержания оптимального размера запасов, а также обеспечение их финансирования

### Контрольные вопросы

1. Операционный менеджмент
2. Проектирование систем операционного менеджмента
3. Управление запасами

## Практическое задание

### Задание 1. Оценка уровня надежности обеспечения предприятия материальными ресурсами для бесперебойной работы

**Методические указания.** В практике работы предприятий нередко возникают сбои в поставках запасных частей, материалов, комплектующих изделий из-за недостаточной надежности системы управления материально-техническими ресурсами.

Для расчета надежности поставок с использованием теории надежности определим понятия «отказ» и «время восстановления отказа». Это отклонение сроков, количества или комплектности поставки от договорных условий. При этом время восстановления отказа  $t_{\text{в}}$  равно длительности отклонений. Например, запасные части должны были быть поставлены 31.03. Фактически они поступили 07.04, то есть 31.03 наступил отказ, восстановление которого длилось 6 дней.

Некомплектная поставка приравнивается к ее отсутствию. При этом время восстановления будет равно времени до полного укомплектования. Отказом считается также недопоставка материала по объему, даже если срок поставки соблюден. В этом случае время восстановления определяется отношением количества недопоставленного товара  $\Delta V$  к его среднесуточной поставке  $V$ , дней:

$$t_{\text{в}} = \frac{\Delta V}{V}, \quad (4)$$

Величина среднесуточной поставки определяется выражением:

$$V = \frac{\Sigma V}{T}, \quad (5)$$

где  $\Sigma V$  - объем выполненных поставок за исследуемый период;  
 $T$  - исследуемый период (прошедший год, квартал).

Например, поставка материала в объеме 5000кг должна была состояться 31.03. Фактически в этот день поставили 4200кг, то есть было недопоставлено 800кг. Если величина среднесуточной поставки данного материала 45 кг, то опоздание составляет 18 дней (800: 45).

Важная характеристика надежности – коэффициент безотказности:

$$K_{\text{б}} = \frac{T - \Sigma T_{\text{оп}}}{T}, \quad (6)$$

где  $\Sigma T_{\text{оп}}$  – суммарное время опоздания.

Наработку на отказ  $T_{\text{о}}$  определим по выражению:

$$T_{\text{о}} = \frac{T - \Sigma T_{\text{оп}}}{n}, \quad (7)$$

где  $n$  - число отказов.

Интенсивность отказов равна:

$$\lambda = \frac{1}{T_o}, \quad (8)$$

Среднее время восстановления:

$$t_B = \frac{\sum T_{оп}}{n}, \quad (9)$$

Определим интенсивность восстановления  $\mu$ :

$$\mu = \frac{1}{t_B}, \quad (10)$$

Обобщающий показатель - коэффициент надежности  $P$ :

$$P = K_6 \times e^{-\lambda}, \quad (11)$$

где  $e$  - основание логарифма ( $e = 2,718\dots$ ).

Этот показатель оценивает вероятность безотказного снабжения в каждый момент времени ( $t = 1$ ) в течение всего рассматриваемого периода.

Параметры  $\lambda$  и  $\mu$  определяют законы распределения времени безотказного снабжения:

$$f(t) = \lambda \times e^{-\lambda}, \quad (12)$$

и времени задержки поставок:

$$f(t_B) = \mu \times e^{-\mu}, \quad (13)$$

Если установлены точные сроки поставки и величина поставляемых партий, расчет надежности снабжения ведут в следующем порядке.

1. Сопоставляют даты каждой поставки по плану и фактически ( $D_{пл}$  и  $D_{ф}$ ).
2. Определяют величину опоздания как разность между фактической и плановой датами:

$$t_{оп} = D_{ф} - D_{пл}, \quad (14)$$

3. Сравнивают объем каждой партии поставки по плану и фактически ( $V_{пл}$  и  $V_{ф}$ ).

4. Рассчитывают недопоставку как разность между плановой и фактической величиной партии:

$$\Delta V_{\text{п}} = V_{\text{пл}} - V_{\text{ф}}, \quad (15)$$

5. Определяют среднесуточную поставку:

$$V = \frac{\sum V_{\text{пл}}}{365}, \quad (16)$$

6. Вычисляют условное опоздание случаев недопоставки:

$$t'_{\text{оп}} = \frac{\Delta V}{V}, \quad (17)$$

7. Рассчитывают общую величину опозданий:

$$\sum T_{\text{оп}} = \sum t_{\text{оп}} - \sum t'_{\text{оп}}, \quad (18)$$

8. Определяют число отказов  $n$ .

9. Определяют наработку на отказ  $T_0$  по выражению (7).

10. Рассчитывают интенсивность отказов по выражению (8).

11. Находят коэффициент безотказности снабжения  $K_6$  по выражению (6).

12. Коэффициент надежности снабжения  $P$  вычисляют по выражению (11).

13. Определяют время, на которое должен быть создан запас, обеспечивающий бесперебойную работу предприятия [1], дни:

$$t = 1/P^2 + 10/P^2 \times (1 - P), \quad (19)$$

14. Рассчитывают величину запаса  $Q$ , кг:

$$Q = t \times V, \quad (20)$$

Следует учитывать, что:

- превышение размера партии поставки против планового не компенсирует нарушение сроков поставки;
- в случае, если нарушен срок и имеется недопоставка, считаются два вида опоздания: по датам и вследствие недопоставки;
- поставка, выполненная ранее планового срока, считается выполненной в срок;
- недостаточная надежность снабжения компенсируется производственными запасами.

**Условия.** Оценить надежность снабжения предприятия технического сервиса электродами. Индивидуальные задания для расчетов представлены в приложении 1, 2. При выполнении задания использовать данные таблицы 21.

Решение.

1. Сопоставим даты поставок по договору и фактические и по выражению (14), определим величину опозданий  $t_{оп}$ . Результаты расчетов занесем в таблицу 1.

2. Сопоставим плановые и фактические объемы поставок. По выражению (15) выявим объем недопоставки. Результаты расчета занесем в таблицу 1.

3. По выражению (16) определим среднесуточную поставку:

$$V = 7200 / 365 = 20 \text{ кг}$$

4. По выражению (17) рассчитаем величину условного опоздания случаев недопоставок. Результаты расчетов занесем в таблицу 21.

5. Проанализируем данные таблицы 21.

Таблица 21 - Расчет надежности снабжения

№ поставки	Плановая дата поставки $D_{пл}$	Плановый объем поставки $V_{пл}$ , кг	Фактическая дата поставки $D_{ф}$	Фактический объем поставки $V_{ф}$ , кг	Опоздание $t_{оп}$	Величина недопоставки $\Delta V$ , кг	Условное опоздание $t'_{оп}$	Общее опоздание $T_{оп}$
1	15.01	600	15.01	600	-	-	-	-
2	15.02	600	13.02	600	-	-	-	-
3	15.03	600	20.03	600	5	-	-	5
4	15.04	600	25.04	800	10	-	-	10
5	15.05	600	01.06	1000	15	-	-	15
6	15.06	600	28.06	650	13	-	-	13
7	15.07	600	15.07	460	-	140	7	7
8	15.08	600	15.08	200	-	400	20	20
9	15.09	600	18.09	380	3	220	11	14
10	15.10	600	-	0	-	600	30	30
11	15.11	600	01.12	720	15	-	-	15
12	15.12	600	30.12	1200	15	-	-	15
		7200		7200	76	1360	68	144

6. Из 12 поставок только две (№ 1 и 2) безотказные, причем № 2 выполнена ранее установленного срока. По остальным поставкам нарушались сроки или объем был ниже планового. По поставкам № 3 - 6, а также № 11, 12 отказы наступили вследствие опозданий поставок, причем все перечисленные поставки (за исключением № 3) имели объем партии выше планового. По поставкам № 7 - 8 отказы наступили вследствие того, что их размер был ниже установленного. По поставке № 9 имели место срыв срока и уменьшение объема, а планируемая на 15.10 поставка вообще не состоялась, то есть недопоставка была в объеме плановой партии.

7. Определим число отказов. Из таблицы 21 видно, что безотказно выпол-



нены только две поставки - 15.01 и 13.02, то есть число отказов  $n = 10$ .

8. Вычислим наработку на отказ по формуле (4), сут./отказ:

$$T_o = (365 - 144) / 10 = 22$$

9. Рассчитаем интенсивность отказов по формуле (8):

$$\lambda = 1 / 22 = 0,045.$$

10. Определим коэффициент безотказности снабжения по формуле (6):

$$K_6 = (365 - 144) / 365 = 0,605$$

11. Надежность снабжения по формуле (11) составит:

$$P = 0,605 \cdot e^{-0,045} = 0,605 \cdot 0,956 = 0,578.$$

12. Рассчитаем время  $t$ , на которое должен быть создан запас, обеспечивающий бесперебойную работу, по выражению (19):

$$t = 1 / 0,58^2 + 10 / 0,58^2 (1 - 0,58) = 15,46 \text{ дн.}$$

Принимаем  $t \approx 16$  дням.

13. Определим по формуле (20) величину запаса:

$$Q = 16 \cdot 20 = 320 \text{ кг.}$$

14. Проанализируем результаты.

Значение обобщающего показателя указывает на то, что надежность снабжения недостаточно высока, хотя снабженческо-сбытовая организация в целом за год выполнила план поставок. При уровне надежности 58% на предприятии необходимо создать запас электродов на 16 дней, величина запаса 320 кг.

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Балансовая стоимость автомобиля предприятия 100 млн. руб., заключен договор страхования на 50 млн. руб. (страховая сумма). В результате аварии автомобиль был поврежден, и фактический ущерб страхователя составил 40 млн. руб. Проведем расчет страхового возмещения, помня, что страховщик не будет возмещать фактическую сумму ущерба, т.е. страховое возмещение прямо пропорционально сумме, указанной в договоре, и обратно пропорционально балансовой стоимости объекта

**Задание 2.** Два года назад группа инвесторов учредила общество с ограниченной ответственностью, которое производит товары народного по-

требления и приносит прибыль. Уставный капитал общества был образован в минимально допустимых размерах, поэтому инвесторы решили для запуска производства разместить между собой облигационный заем общества в сумме 5 млн. руб. сроком на 2 года с годовым купонным доходом 28%.

В первый год функционирования нового производства условия налогообложения были таковы:

- ставка налога на прибыль предприятий и организаций - 35%;
- предельная ставка подоходного налога с физических лиц на доходы от инвестиций - 15%;
- доходы, полученные физическими лицами в виде процентов по вкладам и займам, подоходным налогом не облагались.

Во второй год порядок налогообложения прибыли предприятий и организаций не изменился. Доходы физических лиц от инвестиций, полученные не в виде дивидендов, стали облагаться в общеустановленном порядке (предельная ставка подоходного налога - 30%).

В части процентов по вкладам и займам стал облагаться доход, превышающий уровень средневзвешенной ставки Банка России по кредитам на рефинансирование, увеличенной на 3 процентных пункта. С указанного превышения подоходный налог взимался по ставке 15%. Средневзвешенная ставка Банка России, по кредитам на рефинансирование составила во второй год деятельности общества 22,5%.

Как изменилась текущая стоимость налогового прикрытия за 2 года функционирования общества?

### Контрольный тест

1. Операционный менеджмент – это

- А. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством или иным видом деятельности с целью повышения эффективности, увеличение прибыли
- В. Деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю
- С. Ценная бумага, удостоверяющая внесение ее владельцем денежных средств и утверждает обязательство возместить ему номинальную стоимость этой ценной бумаги в предусмотренный в нем срок с требованием фиксированного процента (если другое не предусмотрено условиями выпуска)

2. Основная цель операционного менеджмента заключается в

- А. Разработке методики применения максимально эффективных методов и инструментов создания благ для обеспечения потребителей качественной продукцией и услугами
- В. Капитализации части прибавочной стоимости, обращении ее в дополнительные средства производства и дополнительную рабочую силу.
- С. Приобретении или расширении права контроля деятельности предприятия

### 3. Основные задачи, которые решают операционные менеджеры

- А. Сокращение времени запуска новой продукции в производство
- В. Создание гибких производственных систем, позволяющих, в массовом объеме производить продукцию и предлагать услуги по индивидуальным заказам потребителей
- С. Управление глобальными производственными сетями
- D. Разработка новых технологических процессов и внедрение их в существующую производственную систему
- E. Все ответы верны

### 4. Операция - это

- А. Капитал, выраженный в ценных бумагах, регулярно приносящих доход их владельцам в виде дивиденда или процента и совершающих самостоятельное, отличное от реального капитала движение на рынке ценных бумаг
- В. Разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации
- С. Относительно законченная подвижная форма предполагаемого результата (товара либо услуги), подчиняющаяся системе требований и ограничений, которая задается извне (хотя и не исключено формирование ограничений изнутри среды)

5. Деятельность любой организации можно представить, как набор операций. Выделяют четыре отдельных вида деятельности, которые описывают как операции. К ним относят

- А. Производство. Поставки. Транспортировка. Сервис
- В. Формирование, распределение и использование капитала. Контроль за формированием, распределением и использованием капитала
- С. Размещение новых выпущенных акций. Капитализация прибыли. Получение учредительной прибыли

6. Обязанности операционных менеджеров по управлению операциями включают такие основные группы

- А. Разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации
- В. Разработка и внедрение операционной системы, включая разработку технологии производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работы
- С. Планирование и контроль текущего функционирования системы
- D. Обеспечение заданного процесса текущего функционирования системы и эффективности процесса переработки входных ресурсов, состоящей в получении необходимого количества выходного продукта и его высокого качества
- E. Все ответы верны

## 7. Операционная функция ...

- А. Обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей, процессов
- В. Обеспечивает надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы
- С. Включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду потребителям

## 8. Критериями сформировавшейся операционной системы являются

- А. Экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие специализированных информационных структур, возможность выделения общего результата работы (продукт, услуга)
- В. Финансовое планирование, финансовое регулирование, стимулирование, финансовый учет, финансовый контроль.
- С. Плановость, целевое использование средств, безвозвратность и безоплатность финансирования, эффективность, соединение бюджетных, кредитных, собственных бюджетных средств, контроль за использованием средств.

## 9. В основу классификации операционных систем положены такие принципы

- А. Рациональный объем управленческих задач
- В. Сложность управленческих задач
- С. Обязательные требования к квалификации и опыту менеджеров (при условии несоблюдения обязательных требований на должном уровне проектируемая операционная система не сможет работать)
- D. Все ответы верны

## 10. По масштабности в зависимости от числа значащих переменных, входящих в описание операционной системы, различают

- А. Сверхпростые (отсутствие взаимосвязи), простые (наличие парных взаимосвязей), сложные (наличие взаимосвязи и взаимовлияния) и сверхсложные (необходимость учета взаимосвязи)
- В. Сублокальные (1-3 переменных), локальные (4-14 переменных), субглобальные (15-35 переменных), глобальные (36-100 переменных) и суперглобальные (свыше 100 переменных)
- С. Детерминированные, стохастические и смешанные

## 11. В практике операционного менеджмента в организациях используются следующие методы и модели

- А. Сетевые методы; временные модели; модели очередей; методы статистического контроля; методы линейного программирования; модели систем ЛТ; модели систем MRP; методы прогнозирования
- В. Нормативный, аналитический (коэффициентов), балансовый
- С. Экстраполяции, экономико-математического моделирования, экспертных оценок.

12. Ориентация управленческой деятельности при решении производственных проблем на потребности клиентов называется

- А. Системный подход
- В. Маркетинговый подход
- С. Интеграционный подход
- D. Функциональный подход
- E. Комплексный подход.

13. Установление контроля над поставщиками и посредниками представляет собой

- А. Горизонтальную интеграцию
- В. Вертикальную интеграцию
- С. Концентрическую диверсификацию
- D. Конгломератную диверсификацию
- E. Создание совместных предприятий.

14. Реализация товаров предприятия через любых посредников, которые могут этим заниматься, называется

- А. Прямым сбытом
- В. Экстенсивным сбытом
- С. Эксклюзивным сбытом
- D. Селективным сбытом
- E. Правильного ответа нет.

15. Оптимизация затрат на осуществление плановой деятельности происходит на основе принципа

- А. Непрерывности.
- В. Участия
- С. Полноты
- D. Координации и интеграции
- E. Экономичности

## **ТЕМА 20. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Основные понятия**

**Эффективность управления** - это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.

## Контрольные вопросы

1. Сущность эффективности управления организацией
2. Подходы к оценке эффективности управления организацией

## Практическое задание

**Задание 1.** На основании исходных данных оценить эффективность системы управления предприятием.

Таблица 22 - Исходные данные для оценки эффективности системы управления предприятием

Годы	Индексы							Коэффициент окупаемости
	работников аппарата управления в общей численности работников	оплаты труда работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда	расходов на управление в денежной выручке	оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке	денежной выручки на 1 работника аппарата управления	денежной выручки на 1 руб. заработной платы работников аппарата управления	денежной выручки на 1 руб. расходов на управление	
Базовый	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,86
Отчетный	1,07	1,26	1,02	1,18	0,98	0,92	0,87	0,93
Плановый	1,12	0,86	1,14	1,16	0,95	0,85	0,96	1,14

Решение:

1. Определяем единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэк):

$$\text{Уэк (отчетный год)} = (1,07 + 1,26 + 1,02 + 1,18) / 4 = 1,13;$$

$$\text{Уэк (плановый год)} = (1,12 + 0,86 + 1,14 + 1,16) / 4 = 1,07.$$

2. Определяем единый суммарный индекс результативности управления (Ур):

$$\text{Ур (отчетный год)} = (0,98 + 0,92 + 0,87) / 3 - (0,86 - 0,93) = 0,99;$$

$$\text{Ур (плановый год)} = (0,95 + 0,85 + 0,96) / 3 - (0,93 - 1,14) = 1,13.$$

3. Рассчитываем суммарный индекс общей эффективности системы управления (Уэф):

$$\text{Уэф (отчетный год)} = 0,99 + (1 - 1,13) = 0,86;$$

$$\text{Уэф (плановый год)} = 1,13 + (1 - 1,07) = 1,06.$$

Вывод: Общая эффективность системы управления предприятия в отчетном году по отношению к базовому году понизилась на 14%, а в плановом году по сравнению с отчетным годом повысится на 6%.

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** На основании исходных данных оценить эффективность системы управления предприятием, используя показатели экономичности и результативности управления.

Таблица 23 – Исходные данные для расчета эффективности управления

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка, тыс. руб.	11974	14260	14057
Среднегодовая численность работников, чел.	34	33	31
Численность работников аппарата управления, чел.	8	5	5
Расходы на управление, тыс. руб.	1943	1131	1109
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	4374	5111	5403
Фонд оплаты труда работников аппарата управления, тыс. руб.	1295	754	759
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	11309	12587	13301

Определить показатели экономичности управления (табл. 24).

Таблица 24 – Показатели экономичности управления на предприятии

Годы	Удельный вес и индексы							
	работников управления в общей численности среднегодовых работников		оплаты труда работников аппарата управления в общем ФОТ оп предприятию		расходов на управление в денежной выручке предприятия		оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке предприятия	
	%	Ур	%	Уоу	%	Уур	%	Уов
2019 г.								
2020 г.								
2021 г.								

С помощью формулы (21) рассчитать единый суммарный индекс экономичности аппарата управления:

$$У_{\text{эк}} = (У_{\text{р}} + У_{\text{оу}} + У_{\text{ур}} + У_{\text{ов}}) / 4 \quad (21)$$

Определить показатели результативности управления (табл. 25).

Таблица 25- Показатели результативности управления на предприятии

Годы	Приходится денежной выручки на						Коэффициент окупаемости (К)
	одного работника аппарата управления		1 руб. заработной платы работников аппарата управления		1 руб. расходов на управление		
	тыс. руб.	У <sub>ву</sub>	руб.	У <sub>вз</sub>	руб.	У <sub>вр</sub>	
2019 г.							
2020 г.							
2021 г.							

С помощью формулы (2) рассчитать единый суммарный индекс результативности:

$$У_{\text{р}} = (У_{\text{ву}} + У_{\text{вз}} + У_{\text{вр}}) / 3 - (К_{\text{б}} - К_{\text{о}}) \quad (22)$$

где  $К_{\text{о}}$  – коэффициент окупаемости отчётного периода;  
 $К_{\text{б}}$  – коэффициент окупаемости базисного периода.

С помощью формулы (3) рассчитать суммарный индекс общей эффективности управления:

$$У_{\text{эф}} = У_{\text{р}} + (1 - У_{\text{эк}}) \quad (23)$$

Результаты расчетов аргументировать.

### Задание 2. Тест «Эффективность деятельности менеджера»

Описание: Мы помним, что если во главе предприятия стоит сильный управленец - организация развивается, не зависимо от внешних условий. Если функциональным процессом управляет ответственный руководитель - процесс эффективен. Если отделом руководит компетентный начальник, то подразделение становится лучшим. Именно поэтому важным является определение эффективности стиля вашего руководства.

Инструкция: попробуйте ответить «да» или «нет» на данные вопросы

Вопросы:

1. согласны ли вы с утверждением, что руководитель обладает властью только до тех пор, пока у него есть доверие организации;
2. заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
3. в своих действиях вы всегда придерживаетесь развернутого четкого плана?
4. любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?



5. эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
6. знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
7. занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
8. держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
9. относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
10. можете ли вы назвать себя уверенным человеком?
11. вы всегда способны брать на себя ответственность за принятие каких-либо управленческих решений?
12. хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
13. часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
14. регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
15. достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
16. можете ли вы утверждать, что вам доверяют подчиненные?
17. вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
18. поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
19. помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
20. предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
21. контролируете ли вы ход выполнения задания?
22. помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
23. выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
24. стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
25. знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
26. прежде чем принять какое-либо решение, вы всегда внимательно выслушиваете подчиненного и вникаете в ситуацию?
27. знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
28. умеете ли вы быть внимательным слушателем?
29. благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
30. делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
31. отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
32. доверяете ли вы своим подчиненным?
33. всегда ли вы интересуетесь тем, что необходимо сделать в интересах предприятия?

Ключ: подсчитайте количество положительных ответов.

## **Интерпретация результатов:**

*Результат менее 20 положительных ответов:* можно говорить о существовании некоторых слабых мест в вашем управленческом потенциале. Помните о том, в чем состоит эффективное руководство: «Руководство - это воздействие на людей, цель которого в том, чтобы они выполняли работу качественно, в соответствии со стандартом и сверх нормы. И делали это охотно». Вам необходимо совершенствовать такие качества как умение грамотно координировать деятельность сотрудников, повышать эффективность взаимодействия между ними.

*Результат более 20 положительных ответов:* вас с уверенностью можно назвать эффективным руководителем. Вы являетесь лидером и умеете находить подход к каждому сотруднику в коллективе. Достаточно свободно вы умеете анализировать и разумно использовать собственное время и время своих сотрудников. Не составляет особого труда для вас распределение ролей в команде, с учетом возможностей каждого участника. Как руководитель вы уважительно относитесь к сотрудникам и внимательно выслушиваете их. Ваши действия относительно сотрудников носят исключительно законный характер, однако в то же время вы требуете от подчиненных высоких стандартов выполнения работы. Как умный начальник вы имеете много сторонников, постоянно поддерживающих ваши идеи и стиль руководства.

## **Контрольный тест**

1. Какие из приведенных признаков позволяют считать управление результативным

А. Организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель (уровень достижения цели)

В. Конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровнем удовлетворения потребности)

С. Определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого ее развития (уровень возможного расширения производства)

Д. Достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям)

Е. Достигнутые результаты не удовлетворяют руководителей организации

2. В чем выражается эффективность менеджмента

А. В достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление

В. Экономический смысл эффективности управления - в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление

С. Социальный смысл - в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление

Д. Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли

Е. В получении качественной продукции

3. Что из приведенного относится к частным показателям экономической эффективности управления

А. Рентабельность

В. Оборачиваемость оборотных средств;

С. Окупаемость капиталовложений

Д. Фондоотдача

Е. Производительность труда

Ф. Средний размер заработной платы

4. Какие из частных показателей характеризуют эффективность труда в сфере управления

А. Снижение трудоемкости обработки управленческой информации

В. Сокращение управленческого персонала

С. Сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления

Д. Повышение производительности труда

5. Какие показатели используются при оценке эффективности инвестиционных проектов

А. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников

В. Показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов

С. Показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение

Д. Показатели получаемой прибыли.

## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

к теме **«Менеджмент как вид деятельности»**

1. Роль менеджмента в развитии общества
2. Особенности современного российского менеджмента
3. Перспективы развития западного менеджмента в XXI веке
4. Зарождение и развитие менеджмента в России
5. Японская, американская и европейская системы управления предприятиями: отличия, сравнительная эффективность и возможность синтеза

к теме **«Становление и развитие теории и практики менеджмента»**

1. Вклад виднейших представителей классической школы в управление и его становление и развитие
2. Вклад виднейших представителей школы человеческих отношений в ее становление и развитие
3. Значение работ Д. МакГрегора, Ф. Герцберга и других исследователей бихевиористского направления
4. Эксперименты, проводимые Ф. Тейлором
5. Генри Форд - лучший менеджер XX века

к теме **«Функции менеджмента»**

1. Взаимосвязь планирования и прогнозирования
2. Делегирование как средство распределения организационных полномочий
3. Способы координации деятельности в организации
4. Парадоксы и пути повышения эффективности мотивации труда
5. Сущность процесса и виды традиционных и нетрадиционных мер стимулирования труда

к теме **«Организация как объект управления»**

1. Новые организационные формы в современной экономике
2. Характеристика внешней среды организации. Специфические особенности внешней среды организации
3. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса: экспорт, импорт, лицензирование, совместные предприятия, транснациональные корпорации (ТНК) и другие формы
4. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка
5. Характеристика внутренней среды организации

к теме **«Методы управления»**

1. Позитивные и негативные воздействия административных методов управления
2. Взаимодействие экономических методов управления с функциями менеджмента
3. Роль социально-психологических методов управления в современной организации

к теме **«Управленческие решения»**

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении
2. Процесс принятия решения, его реализация и контроль
3. Неформализованные методы разработки управленческих решений
4. Формализованные методы принятия управленческих решений
5. Комбинированные методы разработки и принятия управленческих решений.

к теме **«Управление человеческими ресурсами»**

1. Методы оценки работников управления при приеме на работу и перемещениях
2. Успешный менеджмент персонала: обзор управленческих установок
3. Новые роли и функции менеджеров по человеческим ресурсам
4. Эволюция деятельности служб персонала
5. Практические концепции управления человеческими ресурсами

к теме **«Коммуникационный менеджмент»**

1. Процесс коммуникаций и эффективность управления
2. Препятствия в организационных и межличностных коммуникациях
3. Методы преодоления коммуникационных барьеров.
4. Коммуникационные сети и стили
5. Информационные системы в организации

к теме **«Управление группами»**

1. Типы и виды взаимоотношений в группе
  2. Личность в группе
  3. Стадии развития коллектива
  4. Управление группами
- Мотивации группы и индивида

к теме **«Контроль в организации»**

1. Подходы к организации управленческого контроля
2. Особенности и формы контроля в различных областях деятельности предприятия
3. Разновидности систем организации контроля исполнения решений и документов
4. Требования к организации управленческого контроля в условиях рыночных отношений
5. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации

к теме **«Лидерство в организации»**

1. Авторитет руководителя
2. Проблема руководства и лидерства. Формы распределения власти
- Учет национально-культурных особенностей менеджмента в практике целевого общения с иностранцами
4. Стилль руководства и его влияние на эффективность деятельности организации

к теме **«Самоменеджмент»**

1. Культура деловой одежды
  2. Личностные качества менеджера как фактор его деловой карьеры
- Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров в зарубежных странах и в России
5. Планирование служебной карьеры (опыт японских фирм)

к теме **«Инструменты повышения эффективности использования времени»**

1. Планирование рабочего времени менеджера
- Необходимость и значение тайм-менеджмента в управлении организацией
3. Применение современных технологий повышения эффективности использования времени

к теме **«Управление конфликтами и стрессами»**

1. Методы профилактики конфликтов
  2. Методы разрешения конфликтов
- Конфликтология: перспективы ее развития и использования в менеджменте

к теме **«Организационная культура»**

1. Сущность, понятие, элементы и функции организационной культуры
2. Основные установки, принципы, ценности ведущих предприятий (иностранных или российских), сформировавших сильную организационную культуру
3. Роль высшего руководства в создании условий для полного раскрытия потенциала работников и поддержания организационной культуры
4. Организационная культура и эффективность управления
5. Имидж организации как обобщенный показатель организационной культуры

к теме **«Стратегическое управление»**

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия
2. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами)
3. Основные стратегии и их применение в условиях рынка России
4. Стратегия диверсификации (с примерами применения в России)
5. Стратегии фокусирования (с примерами применения в России)

к теме **«Управление изменениями и инновациями»**

1. Теория инноваций по Й. Шумпетеру
- Вклад российских ученых в развитие теории инноваций
3. Конкуренция в сфере инновационного бизнеса
  4. Инновационная инфраструктура Брянской области
- Инновационная политика менеджера

к теме **«Антикризисное управление»**

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций
- Управление рисками в антикризисном управлении

3. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации
4. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России
5. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии

к теме **«Управление производственными операциями»**

1. Оценка уровня организованности производственного процесса  
Система «Канбан»: реализация логистических принципов и правил
3. Система «Точно в срок»: реализация логистических принципов и правил

к теме **«Эффективность управления организацией»**

1. Критерии эффективности деятельности руководителя  
Оценка эффективности систем управления
3. Эффективность управления персоналом

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ**

1. Сущность управления и менеджмента
2. Роль менеджмента в современном обществе
3. Труд менеджера и его особенности
4. Основные этапы развития менеджмента
5. Школы менеджмента
6. Зарождение и развитие менеджмента в России
7. Сущность функций управления, их классификация
8. Основные функции управления
9. Конкретные функции управления
10. Понятие организации
11. Концепция жизненного цикла организации
12. Внутренняя среда организации
13. Внешняя среда функционирования организации
14. Понятие, сущность и классификация методов управления
15. Экономические методы управления
16. Организационно-распорядительные методы управления
17. Социально-психологические методы управления
18. Понятие управленческого решения
19. Классификация управленческих решений
20. Принципы принятия решения
21. Технология принятия управленческого решения
22. Цели и функции управления человеческими ресурсами
23. Планирование человеческих ресурсов, источники, методы и критерии набора и отбора персонала
24. Формирование эффективной рабочей силы
25. Понятие и виды коммуникаций
26. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса
27. Формы и методы коммуникаций
28. Коммуникационные сети
29. Барьеры в коммуникационном процессе
30. Пути совершенствования коммуникаций
31. Группы в организации и их типы
32. Неформальные группы и причины их возникновения
33. Управление неформальной группой
34. Характеристика групп и их эффективность
35. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
36. Преимущества и недостатки работы в командах
37. Понятие контроля, его цели и области
38. Этапы процесса контроля
39. Формы оперативного контроля
40. Формы организационного контроля
41. Природа лидерства и его основа
42. Баланс власти и ее формы



43. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
44. Стили руководства
45. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
46. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей
47. Инструменты самоменеджмента
48. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей
49. Системы тайм-менеджмента
50. Пирамида Франклина
51. Матрица управления временем С. Кови, GTD Дэвида Аллена
52. Тайм-драйв Г. Архангельского
53. Тайм-менеджмент П. Друкера
54. Природа и типы конфликтов в организации
55. Причины и последствия конфликтов
56. Методы разрешения конфликтной ситуации
57. Причины стресса и снижение его уровня
58. Сущность организационной культуры и ее характеристика
59. Организационная и корпоративная культура, их технология
60. Влияние культуры на организационное поведение и организационную эффективность
61. Процесс стратегического управления
62. Разработка стратегии на корпоративном уровне
63. Разработка стратегии на уровне бизнес-единиц
64. Разработка стратегии на функциональном уровне
65. Реализация стратегии
66. Инновационные стратегии изменения продуктов и технологии
67. Организационное развитие: изменения в культуре и людях
68. Плановые организационные изменения
69. Сущность и типы кризисов
70. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации
71. Реструктуризация организаций
72. Кадровая политика в условиях кризиса
73. Операционный менеджмент
74. Проектирование систем операционного менеджмента
75. Управление запасами
76. Сущность эффективности управления организацией
77. Подходы к оценке эффективности управления организацией

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блинов А.О., Романова Ю.А. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2019. 285 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/931162>
2. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 208 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/932799>
3. Грибов В.Д. Менеджмент: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 275 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936258>
4. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 282 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936316>
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Фролова Е.Е. Самоменеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2021. 202 с. - Режим доступа: <https://book.ru/book/936765>
6. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2021. 267 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/938346>
7. Вишняков Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: учеб. пособие / под. ред. Кирсанов К.А., Киселева С.П. М.: КноРус, 2021. 325 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/938224>
8. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: КноРус, 2021. 477 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/936838>
9. Менеджмент: практикум / О.В. Каурова, А.Н. Малолетко, Н.А. Зайцева и др. М.: Русайнс, 2017. 148 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/921259>
10. Мумладзе Р.Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник. М.: КноРус, 2020. 375 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/934263>
11. Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента: учеб. пособие. М.: Дашков и К, 2021. 238 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/173984>
12. Михалкина Е.Г. Менеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2020. 170 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/934686>
13. Подольникова Е.М. Менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика всех форм обучения. Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. 59 с. – Режим доступа: <https://www.bgsha.com/ru/book/673057/>
14. Семенова В.В., Лясникова Ю.В. Самоменеджмент. Управление личной эффективностью. Тайм – менеджмент: учеб. пособие. М.: Русайнс, 2021. 93 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/940544>
15. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 346 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/933970>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Плановое и фактическое время поставки

Вариант задания	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Дата поставки по договору											
	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	15.10	15.11	15.12
	Фактическая дата поставки											
1	12.1	15.2	22.3	15.4	17.5	01.7	25.7	22.8	15.9	13.10	15.11	17.12
2	15.1	17.2	15.3	02.4	28.5	03.7	28.7	15.8	13.9	15.10	14.11	20.12
3	15.1	15.2	12.3	17.4	25.5	03.6	30.7	25.8	17.9	15.10	15.11	13.12
4	11.1	14.2	17.3	15.4	18.5	20.6	16.7	15.8	15.9	18.10	13.11	18.12
5	01.2	28.2	20.3	17.4	15.5	15.6	13.7	14.8	17.9	15.10	19.11	15.12
6	17.1	15.2	15.3	13.4	20.5	01.7	25.7	17.8	13.9	11.10	15.11	20.12
7	14.1	12.2	17.3	15.4	15.5	20.6	04.8	30.8	24.9	18.10	15.11	14.12
8	13.1	15.2	15.3	17.4	19.5	18.6	15.7	03.9	30.9	25.10	11.11	12.12
9	17.1	19.2	24.3	13.4	15.5	12.6	15.7	20.8	18.9	15.10	14.11	15.12
10	15.1	13.2	20.3	28.4	14.6	28.6	20.7	17.8	15.9	13.10	15.11	15.12
11	08.1	10.2	15.3	15.4	17.5	25.6	01.8	25.8	17.9	15.10	13.11	12.12
12	10.1	14.2	17.3	15.4	18.5	28.6	13.7	15.8	20.9	13.10	28.11	24.12
13	15.1	17.2	14.3	25.4	05.6	29.6	19.7	20.8	15.9	15.10	13.11	15.12
14	14.1	15.2	20.3	18.4	11.5	15.6	20.7	14.8	17.9	24.10	12.11	17.12
15	12.1	14.2	15.3	20.4	17.5	20.6	03.8	30.8	25.9	17.10	15.11	13.12
16	17.1	15.2	18.3	13.4	15.5	21.6	19.7	24.8	14.9	15.10	13.11	17.12
17	15.1	17.2	20.3	14.4	12.5	15.6	23.7	20.8	14.9	17.10	12.11	20.12
18	10.1	15.2	14.3	17.4	25.5	03.7	25.7	25.8	14.9	15.9	17.11	12.12
19	13.1	17.2	15.3	25.4	18.5	20.6	14.7	15.8	12.9	20.10	14.11	16.12
20	15.1	14.2	10.3	23.4	17.5	21.6	01.8	27.8	24.9	17.10	15.11	14.12
21	14.1	20.2	15.3	14.4	18.5	24.6	17.7	22.8	12.9	15.10	17.11	20.12
22	10.1	15.2	13.3	20.4	28.5	02.7	25.7	20.8	17.9	14.10	15.11	12.12
23	15.1	14.2	17.3	25.4	12.5	22.6	01.8	26.8	18.9	14.10	12.11	15.12.
24	21.1	17.2	15.3	12.4	25.5	01.7	20.7	14.8	15.9	17.10	12.11	17.12
25	12.1	15.2	20.3	17.4	28.5	05.7	28.7	20.8	17.9	14.10	12.11	15.12
26	15.1	17.2	12.3	15.4	20.5	14.6	18.7	10.8	22.9	01.11	27.11	14.12
27	14.1	20.2	15.3	25.4	28.5	07.7	30.7	24.8	17.9	12.10	15.11	14.12
28	07.1	14.2	17.3	21.4	19.5	15.6	12.7	20.8	25.9	03.11	27.11	15.12
29	10.1	12.2	19.3	17.4	25.5	03.7	27.7	16.8	15.9	12.10	14.11	20.12
30	15.1	13.2	20.3	25.4	01.6	28.6	15.7	15.8	18.9	15.10	01.12	30.12

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Плановые и фактические объемы поставок

Ва- ри- ант зада- ния	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Объем поставляемой партии по договору, кг											
	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
	Фактически объем поставляемой продукции, кг											
1	600	200	1100	400	600	650	800	450	600	600	500	700
2	400	600	650	800	450	600	200	600	1100	600	500	700
3	800	450	600	500	700	600	400	600	650	600	200	1100
4	600	400	800	600	200	600	450	500	1100	650	600	700
5	600	600	400	800	200	600	450	500	1100	650	600	700
6	200	600	450	500	600	400	800	600	700	600	650	1100
7	600	600	200	400	800	450	650	500	700	1100	600	600
8	600	800	700	600	450	600	200	650	600	400	500	1100
9	800	450	650	500	600	600	200	400	700	600	600	1100
10	700	600	600	1100	800	450	650	500	600	600	200	400
11	600	600	300	500	1200	400	600	750	200	600	850	600
12	600	300	1200	600	500	400	600	850	600	200	750	600
13	600	600	600	300	500	750	1200	400	200	600	850	600
14	600	400	800	600	500	200	1200	650	600	300	600	850
15	600	600	400	500	700	200	600	300	850	600	650	1200
16	600	600	600	400	500	700	200	1200	650	600	300	850
17	600	300	850	600	500	200	600	400	700	600	650	1200
18	600	600	600	200	700	500	600	350	650	800	400	1200
19	600	800	200	600	350	700	400	600	650	500	1200	600
20	600	350	600	800	400	1200	200	700	500	600	600	600
21	600	600	600	800	500	400	650	200	1100	400	600	750
22	600	600	600	400	500	800	1100	200	650	750	600	400
23	600	500	200	600	600	800	650	400	600	400	1100	750
24	600	800	650	400	600	500	200	600	750	400	600	1100
25	600	500	700	650	1100	600	400	200	800	600	450	600
26	600	600	450	800	650	1100	600	200	400	700	500	600
27	600	800	450	600	1100	400	600	200	700	600	500	650
28	800	600	600	700	400	200	1100	500	650	450	600	600
29	720	600	460	600	800	500	1000	200	380	500	600	840
30	600	600	600	800	1000	650	450	200	300	0	720	1200

Учебное издание

Подольникова Елена Михайловна

## МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.01 Экономика  
всех форм обучения

Редактор Павлютина И.П.

---

Подписано к печати 17.11.2021 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п.л. 7,73. Тираж 100 экз. Изд.7107.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ