

Министерство сельского хозяйства РФ

ФГБОУ ВПО «Брянская государственная сельскохозяйственная академия»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки

080200.62 «Менеджмент»
(профиль «Маркетинг»)

Брянск 2014

УДК 339.138 (07)
ББК 65.290-2
Ш. 34

Швецова О.А. Менеджмент: Практикум / О.А. Швецова. – Брянск. – Изд-во Брянской ГСХА, 2014. – 52 с.

Учебно-практическое издание предназначено для практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Маркетинг»). В пособии представлены контрольные вопросы и тестовые задания по основным темам дисциплины «Менеджмент», управленческие ситуации для анализа, материалы для проведения деловых игр.

Рецензенты:

доцент кафедры коммерции и экономического анализа, к.э.н.

Е.Н. Кислова;

доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н.

Л.И. Карликова.

Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 5 от 20 января 2014 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	5
ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
Вопросы для обсуждения.....	8
Тестовые задания.....	9
Управленческая ситуация для анализа «Деятельность современного менеджера».....	10
ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТИП УПРАВЛЕНИЯ.....	11
Вопросы для обсуждения.....	11
Тестовые задания.....	11
Управленческая ситуация для анализа «Российская модель менеджера».....	13
ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	13
Вопросы для обсуждения.....	13
Тестовые задания.....	13
Управленческая ситуация для анализа «Жизненный цикл организации».....	14
ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	15
Вопросы для обсуждения.....	15
Тестовые задания.....	15
Управленческая ситуация для анализа «Окружение организации».....	17
Управленческая ситуация для анализа «Макроокружение организации».....	17
Управленческая ситуация для анализа «SWOT-анализ».....	18
Управленческая ситуация для анализа «Цели и действия по их достижению».....	19
Деловая игра «Стратегия компании McDonald's».....	20
ТЕМА 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	21
Вопросы для обсуждения.....	21
Тестовые задания.....	21
Управленческая ситуация для анализа «Функции управления».....	22
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	23
Вопросы для обсуждения.....	23
Тестовые задания.....	23
Управленческая ситуация для анализа «Современные организационные структуры».....	24
Построение организационно-производственных структур и структур управления.....	24
ТЕМА 8. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	28
Вопросы для обсуждения.....	28
Тестовые задания.....	29
Управленческая ситуация для анализа «Методы менеджмента».....	30
ТЕМА 9. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	31
Вопросы для обсуждения.....	31
Тестовые задания.....	31

Управленческая ситуация для анализа «Принцип Парето как способ принятия управленческих решений».....	32
Деловая игра «Слалом».....	32
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	35
Вопросы для обсуждения.....	35
Тестовые задания.....	35
Управленческая ситуация для анализа «Коммуникации в управлении персоналом».....	36
ТЕМА 11. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	37
Вопросы для обсуждения.....	37
Тестовые задания.....	37
Управленческая ситуация для анализа «Роль мотивации в деятельности организации».....	38
Управленческая ситуация для анализа «Пирамида А. Маслоу».....	38
ТЕМА 12. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	39
Вопросы для обсуждения.....	39
Тестовые задания.....	39
Деловая игра «Полет на луну».....	41
ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	41
Вопросы для обсуждения.....	41
Тестовые задания.....	41
Деловая игра «Разрешение конфликтов в процессе выработки и реализации стратегии предприятия».....	42
ТЕМА 14. ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ.....	44
Вопросы для обсуждения.....	44
Тестовые задания.....	44
Деловая игра «Варианты развития организации в результате организационных изменений».....	44
ТЕМА 15. САМОМЕНЕДЖМЕНТ.....	45
Вопросы для обсуждения.....	45
Тестовые задания.....	46
Управленческая ситуация для анализа.....	46
Тест «Какая у вас репутация».....	46
ТЕМА 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	48
Управленческая ситуация для анализа «Роль и значение эффективности системы управления организацией».....	48
Рекомендуемая литература для изучения дисциплины «Менеджмент».....	48
Контрольные вопросы по дисциплине «Менеджмент».....	49

ТЕМА 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

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

Основными задачами, решаемыми в рамках данного курса, являются:

- формирование представления об основных тенденциях развития менеджмента в современных условиях;
- приобретение теоретических знаний, которые позволяют овладеть современными методами управления организацией и ее отдельными структурными элементами;
- выработка умения формулировать миссию и цели организации;
- формулирование практических навыков проектирования организационной структуры управления организации (фирмы); комплексного использования методов управления, принятия управленческих решений; мотивации трудовой деятельности;
- изучение методов преодоления конфликтных ситуаций в производственной среде.

Программы дисциплины «Менеджмент» разработана на основе анализа потребностей в профессиональном освоении методов управления предприятием в условиях рыночной экономики с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в этой области в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки специалиста – маркетолога.

Дисциплина «Менеджмент» содержит как общетеоретические положения, так и те положения, которые характеризуют менеджмент как особый вид деятельности, сформировавшийся в условиях рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства.

Учебная дисциплина «Менеджмент» для бакалавров по направлению «Менеджмент» профилю «Маркетинг» является основной для изучения управленческих дисциплин, связанных с профессиональной деятельностью маркетолога.

Обучение бакалавров осуществляется на базе знаний, умений и навыков, полученных в ВУЗе по дисциплинам фундаментальной и широкопрофильной подготовки.

В наибольшей степени дисциплина «Менеджмент» опирается на теоретические знания и практические навыки, сформированные у бакалавров при изучении таких курсов как «Социология», «Психология и педагогика», «Экономическая теория», «Экономика организации», «Правоведение», «Хозяйственное право», «Маркетинг».

Дисциплина «Менеджмент» является предшествующей для изучения бакалаврами следующих дисциплин «Оценка и анализ рынков», «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Управление продажами», «Дело-производство».

Требования к уровню освоения дисциплины

Логика и содержание дисциплины «Менеджмент» предусматривают комплексное рассмотрение особенностей, принципов, закономерностей управления предприятием с учетом особенностей российской экономики.

После завершения курса «Менеджмент» обучающийся должен:

ИМЕТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

- об особенностях российского менеджмента,
- об основах и тенденциях управления организацией в условиях конкурентной борьбы,
- об основах управления личным и рабочим временем.

ЗНАТЬ

- природу менеджмента и основные этапы его развития;
- основные функции менеджмента;
- виды организационных структур управления;
- методы управления;
- этапы принятия решений по различным аспектам деятельности организации;
- основные методы и принципы управления персоналом;
- формы власти, влияния и стили руководства;
- методы управления конфликтами, стрессами и изменениями;
- основные составляющие эффективности социально-экономических систем.

УМЕТЬ

- применять зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями;
- планировать, организовывать, координировать, мотивировать и контролировать работу структурных подразделений организации;
- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы управления;
- проектировать организационную структуру управления отделом маркетинга;
- разрабатывать систему мотивации персонала;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия;
- оценивать эффективность управления организацией.

Конечным результатом обучения дисциплине «Менеджмент» следует считать:

- умение бакалавра профессионально действовать при управлении организациями в ходе подготовки и выполнения управленческих решений в сложных меняющихся условиях рынка, в полном объеме реализовывать возможности управленческого потенциала в будущей профессиональной деятельности;
- умение выявлять наиболее перспективные направления деятельности организации, применять оптимальные приемы и методы управления

предприятием;

- способность к последующему самостоятельному творчески-продуктивному наращиванию профессиональных знаний и навыков.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» у обучающегося должны сформироваться следующие компетенции:

ПК-1: Обладать знанием основных этапов эволюции управленческой мысли

ЗНАТЬ

1. Основные этапы развития менеджмента как науки и профессии
2. Принципы развития и закономерности управления
3. Ведущих специалистов теории менеджмента, их труды, рекомендации

УМЕТЬ

1. Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
2. Использовать современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода
3. Применять в практике управления компанией разработки и рекомендации основных школ менеджмента

ВЛАДЕТЬ

1. Основами знаний теории менеджмента
2. Современными концепциями менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода
3. Методами и инструментами управления, разработанными в рамках основных школ менеджмента

ПК-2: Обладать способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

ЗНАТЬ

1. Типы организационных структур, их основные параметры
2. Принципы проектирования организационных структур
3. Полномочия и факторы их распределения, делегирования полномочий в процессе управления

УМЕТЬ

1. Анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию
2. Проектировать организационные структуры
3. Проводить реструктуризацию компании в соответствии с инновационными целями и стратегией развития компании

ВЛАДЕТЬ

1. Навыками формирования и совершенствования организационной структуры компании
2. Осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования
3. Методами проектирования организационных структур управления

ПК-3: Обладать готовностью к разработке процедур и методов контроля**ЗНАТЬ**

1. Сущность и понятие контроля
2. Этапы проведения процедуры контроля
3. Методы проведения контроля

УМЕТЬ

1. Выявлять необходимость контроля на разных этапах функционирования организации
2. Разрабатывать процедуру контроля в зависимости от ситуации в организации и ее внешней среде
3. Применять методы контроля

ВЛАДЕТЬ

1. Навыками выявления «узких» мест в организации с целью осуществления контроля
2. Способностью выбирать необходимый вид контроля в организации
3. Способностью участвовать в разработке процедуры контроля

ПК-4: Обладать способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач**ЗНАТЬ**

1. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
2. Задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
3. Методы реализации основных управленческих функций

УМЕТЬ

1. Выполнять функции менеджмента и эффективно решать управленческие задачи современной организации
2. Анализировать основные положения теорий мотивации, лидерства и власти
3. Использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

ВЛАДЕТЬ

1. Методами и инструментами осуществления контроля реализации управленческих функций
2. Методиками формирования и навыками применения эффективных систем мотивации персонала компании
3. Способами реализации основных положений теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**Вопросы для обсуждения**

1. Какие подходы выделяют в теории менеджмента к определению управления?
2. Какие закономерности присущи всем видам управления?

3. В чем заключается отличие управления от менеджмента?
4. Какие признаки менеджмента можно выделить?
5. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
6. В чем заключается структурный аспект к содержанию управления?
7. В чем заключается процессуальный аспект к содержанию управления?
8. Каковы цели и задачи менеджмента?
9. Назовите формы и виды воздействия
10. Назовите ключевые понятия управления

Тестовые задания

1. Подход, в котором управление определяется как система отношений между людьми...
 - A. системный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
2. Подход, при котором управление понимается как комплекс элементов...
 - A. системный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
3. Подход, при котором управление рассматривается как свойство системы, стремящейся сократить свою структуру...
 - A. структурный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
4. Виды деятельности структурного аспекта содержания управления:
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. планирование
 - D. решение проблем
 - E. определение ситуации
5. Виды деятельности процессуального аспекта содержания управления:
 - A. организация
 - B. координация
 - C. целеполагания
 - D. решение проблемы
 - E. определение ситуации
6. К видам возмущающего внешнего воздействия относят:
 - A. стихийное бедствие
 - B. аварии на производстве
 - C. чрезвычайное происшествие
 - D. диспропорция системы управления
 - E. внутрипроизводственные конфликты
7. К видам возмущающего внутреннего воздействия относят:
 - A. стихийное бедствие
 - B. аварии на производстве
 - C. чрезвычайное происшествие

- D. диспропорция системы управления
- E. внутрипроизводственные конфликты
- 8. Элемент системы управления, осуществляющий управленческое воздействие...
 - A. цель
 - B. объект
 - C. субъект
 - D. процесс
 - E. структура
- 9. Социально-экономическая система, на которое направлено управленческое воздействие...
 - A. цель
 - B. объект
 - C. субъект
 - D. процесс
 - E. структура
- 10. Этапы формирования воздействия от цели до решения:
 - A. цель
 - B. система
 - C. процесс
 - D. механизм
 - E. структура
- 11. Средства и методы воздействия на деятельность человека:
 - A. цель
 - B. система
 - C. процесс
 - D. механизм
 - E. структура
- 12. Правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций...
 - A. процессы
 - B. структуры
 - C. принципы
 - D. механизмы
 - E. целеполагание

Управленческая ситуация для анализа **«Деятельность современного менеджера»**

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества ре-

шений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТИП УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Основные постулаты школы научного управления
2. Основные принципы школы научного управления
3. Яркие представители школы научного управления и их идеи
4. Административная школа управления
5. Представители административной школы управления и их идеи
6. Элементы построения организации по Веберу
7. Основы школы человеческих отношений
8. Теория потребностей А. Маслоу
9. Отличие японской модели управления от американской модели управления
10. Сущность маркетинговой модели управления
11. Специфические черты менеджмента как типа управления
12. Особенность российского менеджмента

Тестовые задания

1. Для американской модели менеджмента характерны:
 - А. формализованный контроль
 - В. гибкая структура управления
 - С. индивидуальная ответственность
 - Д. неформальные отношения с коллективом
 - Е. быстрая оценка результатов и продвижение по службе
2. Для японской модели менеджмента характерны:
 - А. формализованный контроль
 - В. коллективная ответственность
 - С. формализованная структура управления

- D. неформальные отношения с коллективом
- E. замедленный служебный рост, зависящий от стажа
- 3. Родоначальником науки управления считают:
 - A. Гантт
 - B. Оуэн
 - C. Тейлор
 - D. Файоль
 - E. МакГрегор
- 4. Представители административной школы управления:
 - A. Мэйо
 - B. Вебер
 - C. Тейлор
 - D. Файоль
 - E. МакГрегор
- 5. Представители школы человеческих отношений:
 - A. Мэйо
 - B. Вебер
 - C. Тейлор
 - D. Друкер
 - E. МакГрегор
- 6. Представитель школы научного управления:
 - A. Мэйо
 - B. Вебер
 - C. Тейлор
 - D. Друкер
 - E. МакГрегор
- 7. Представитель эмпирической школы управления:
 - A. Мэйо
 - B. Вебер
 - C. Тейлор
 - D. Друкер
 - E. МакГрегор
- 8. Представитель бихевиористского подхода к управлению:
 - A. Мэйо
 - B. Тейлор
 - C. Маслоу
 - D. Друкер
 - E. МакГрегор
- 9. Школа менеджмента, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху:
 - A. школа науки управления
 - B. школа поведенческих наук
 - C. школа научного управления
 - D. школа человеческих отношений
 - E. классическая школа управления
- 10. Школа менеджмента, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:
 - A. школа науки управления
 - B. школа поведенческих наук
 - C. школа научного управления
 - D. школа человеческих отношений
 - E. классическая школа управления

Управленческая ситуация для анализа «Российская модель менеджмента»

На основе изучения материала по теме №3, дайте характеристику японской и американской моделям менеджмента, а затем характеристику российской модели менеджмента.

Сравнение японской и американской моделей менеджмента

Характеристика	Японская модель	Американская модель	Российская модель
Принятие управленческих решений			
Ответственность			
Структура управления			
Контроль			
Служебный рост			
Основное качество руководителя			
Приоритеты управления			
Критерии оценки эффективности управления			
Отношения с подчиненными			
Подготовка руководителя			

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое организация?
2. Каким требованием должно отвечать формирование, чтобы считаться организацией?
3. Какие функции выполняет организация?
4. Какие стадии жизненного цикла организации выделяют в теории менеджмента?
5. Назовите особенности стадий жизненного цикла организации
6. Основные черты механистической модели организации
7. Основные черты модели организации, ориентированной на человеческие ресурсы
8. Особенности системной модели организации
9. Сравнение формальной и неформальной организации
10. Какие организации относятся к формальным?
11. Назовите причины возникновения неформальных организаций

Тестовые задания

1. Для фазы «рождение» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. выживание как главная цель
 - D. участие персонала в прибыли
 - E. повышение жалования персонала

2. Для фазы «детство и юность» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. выживание как главная цель
 - D. участие персонала в прибыли
 - E. повышение жалования персонала
3. Для фазы «зрелость» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. выживание как главная цель
 - D. формирование индивидуального имиджа
 - E. премирование за индивидуальный результат
4. Для фазы «старение» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. выживание как главная цель
 - D. участие персонала в прибыли
 - E. гибкий режим организации труда
5. Для фазы «возрождение» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. коллективизм менеджмента
 - D. коллективное премирование
 - E. участие персонала в прибыли
6. Элементы механистической модели менеджмента:
 - A. лояльность к работникам
 - B. система участия в принятии решений
 - C. ориентация на оперативное управления
 - D. ориентация на стратегическое управления
 - E. расчленение работ на программные элементы
7. Элементы модели менеджмента, ориентированной на человеческие ресурсы:
 - A. лояльность к работникам
 - B. система участия в принятии решений
 - C. ориентация на оперативное управления
 - D. ориентация на стратегическое управления
 - E. расчленение работ на программные элементы
8. Элементы системной модели менеджмента:
 - A. лояльность к работникам
 - B. система участия в принятии решений
 - C. ориентация на оперативное управления
 - D. ориентация на стратегическое управления
 - E. расчленение работ на программные элементы

Управленческая ситуация для анализа «Жизненный цикл организации»

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х гг.) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области. Однако в 80-е гг. ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок».

Проблема. Как вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас» ?

ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросы для обсуждения

1. Из каких сфер состоит внешнее окружение организации?
2. Какие типы управления организацией выделяют в зависимости от уровня адаптации к изменениям?
3. Интересы каких групп отражает миссия организации?
4. Назовите черты правильно сформулированной миссии организации
5. Какие характеристики организации отражаются в ее миссии?
6. С какой целью формируется миссия организации?
7. Приведите классификацию целей организации
8. По каким направлениям деятельности организации устанавливают свои цели?
9. Какие требования предъявляются к целям организации?
10. Назовите основные элементы стратегии организации
11. Какие требования предъявляются к разрабатываемой стратегии?
12. Назовите принципы стратегического управления

Тестовые задания

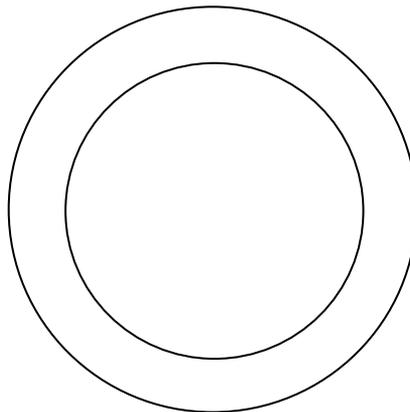
1. Для механистического типа управления характерно:
 - A. готовность к инновациям
 - B. жесткая иерархия власти
 - C. сопротивление изменениям
 - D. стандартизированные задачи
 - E. гибкая структура управления
2. Для органического типа управления характерно:
 - A. самоконтроль
 - B. готовность к инновациям
 - C. жесткая иерархия власти
 - D. стандартизированные задачи
 - E. гибкая структура управления
3. Внешняя среда организации...
 - A. группа организаций в той же отрасли
 - B. группа организаций в смежных отраслях
 - C. условия функционирования организации
 - D. комплекс факторов ее окружающей среды
 - E. вся совокупность факторов, ее окружающих
4. Факторы внешней среды:
 - A. конкуренты
 - B. персонал организации
 - C. организационная культура
 - D. организационная структура
 - E. сила менеджмента компании
5. Какие факторы относятся к макроокружению:
 - A. маркетинг
 - B. потребители
 - C. политические процессы
 - D. организационная культура
 - E. природная среда и ресурсы
6. Источник ресурсов организации:

- A. микросреда
 - B. макросреда
 - C. внешняя среда
 - D. внутренняя среда
 - E. стратегическое планирование
7. Отношения организации с конкурентами выступает как фактор:
- A. макросреды
 - B. микросреды
 - C. внутренней среды
 - D. общественной среды
 - E. экономико-политической среды
8. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к непосредственному окружению:
- A. подрядчики
 - B. конкуренты
 - C. рынок сбыта
 - D. производство
 - E. состояние экономики
9. Составляющие микросреды организации:
- A. политику страны
 - B. экономику страны
 - C. группы потребителей
 - D. контактные аудитории
 - E. природные особенности страны
10. Составляющие внешней среды прямого воздействия:
- A. политика страны
 - B. конкуренты
 - C. экономика страны
 - D. персонал организации
 - E. уровень менеджмента организации
11. Из приведенного списка выберете возможности организации:
- A. низкая рыночная доля
 - B. хорошая сбытовая сеть
 - C. появление новых технологий
 - D. опыт работы организации на рынке
 - E. ослабление позиций фирм-конкурентов
12. К категории возможностей организации следует отнести:
- A. повышение налоговых сборов
 - B. уменьшение числа неплатежей
 - C. ослабление позиций конкурентов
 - D. снижение реальных доходов населения
 - E. высококвалифицированный персонал организации
13. К угрозам деятельности предприятия относят:
- A. расширение рынка труда
 - B. усиление конкуренции на рынке
 - C. рост реальных доходов населения
 - D. низкое качество продукции предприятия
 - E. ужесточение государственного регулирования
14. Из приведенного списка выберете угрозы организации:
- A. инфляция
 - B. низкая рыночная доля
 - C. медленный рост рынка
 - D. узкий ассортимент товаров

- Е. нестабильность национальной валюты
15. Основное предназначение организации, конкретизирующее ее видение...
- А. миссия
 В. стратегия
 С. философия
 D. стратегический план
 Е. стратегические приоритеты
16. Миссия предприятия отражает:
- А. философию бизнеса
 В. предназначение бизнеса
 С. стратегию конкурентной борьбы
 D. ассортимент товарной продукции
 Е. стратегическую цель предприятия
17. Целевое управление предполагает:
- А. разработку стратегии развития
 В. разработку долгосрочных целей
 С. разработку краткосрочных целей
 D. разработку тактических действий
 Е. разработку регламентирующей документации

Управленческая ситуация для анализа «Окружение организации»

Отметьте на представленном рисунке макроокружение, микроокружение и внутреннюю среду организации. Распишите составляющие среды косвенного воздействия, среды прямого воздействия и внутренней среды организации.



Управленческая ситуация для анализа «Макроокружение организации»

Выявите и разнесите факторы макросреды, представленные ниже, в соответствующие ячейки матрицы:

- Множественность конкурентов на рынке
- Изменение вкусов и предпочтений потребителей
- Улучшение уровня жизни населения
- Автоматизация управления производством сельскохозяйственной продукции
- Рост уровня безработицы
- Сокращение налоговой ставки на прибыль
- Рост цен на материальные ресурсы
- Усиление государственного регулирования роста амортизационных отчислений

- От продукции поставщиков зависит качество конечных продуктов
- Появление новых технологий и возможность их использования в отрасли
- Высокий уровень инфляции
- Использование большого количества синтетических добавок
- Загруженность производственных мощностей
- Стабильность политической ситуации в стране
- Четкая регламентация документационного обеспечения деятельности сельскохозяйственных предприятий
- Производство рационально спланировано и размещено
- Организационная культура в колхозе способствует росту производительности труда
- Практически полная невозможность использования товаров-заменителей
- Рост ставок по кредиту
- Развитая инфраструктура рынка
- Разработки в области экономии энергетических ресурсов
- Разработка новых сортов растений и новых видов животных
- Сертификация и стандартизация продукции
- Неблагоприятная экологическая обстановка

МАКРОСРЕДА



**Управленческая ситуация для анализа
«SWOT-анализ»**

Приведите примеры сильных, слабых сторон известной Вам организации, ее возможностей и угроз.

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>

Управленческая ситуация для анализа

«Цели и действия по их достижению»

По приведенному примеру заполнения таблицы разработайте систему своих индивидуальных целей:

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи
1. Получить высшее образование	1. Получить диплом о высшем образовании	1. Выбрать предприятие для темы диплома 2. Закрепиться за руководителем 3. Выйти на защиту диплома 4. Защитить диплом
2. Перевестись на 4-й курс 3. Продлить срок проживания в общежитии до конца учебы 4. Съездить на море	1. Сдать сессию 1. Выполнять правила распорядка проживания 1. Получить путевку	

Заполните приведенную ниже форму:

Цели и действия по их достижению

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи

Деловая игра «Стратегия компании McDonald's»

Цель занятия – развитие у студентов навыков формулирования конкурентных преимуществ предприятия, проведения SWOT-анализа и выработки на его миссии и целей предприятия.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Пример стратегии компании McDonald's»

В 1993 году компания McDonald's была лидером на мировом рынке общественного питания. Обладала торговой маркой с наилучшей репутацией и имела общий объем продаж 22 миллиарда долларов. Две трети из ее 13 тысяч ресторанов были переданы по франчайзинговым соглашениям. В течение последних десяти лет продажи возросли в среднем в США на 8% и на 20% за границей.

Стратегическими направлениями и приоритетами компании были непрерывный рост и проявление исключительной заботы о клиентах. При этом компания оставалась эффективным высококачественным производителем, предлагающим ценную продукцию и эффективный маркетинг во всем мире. Стратегия компании McDonald's состояла из следующих элементов:

1. Стратегия роста

Увеличение числа ресторанов на 700-900 ежегодно; один из них остается в собственности компании, другие передаются по франчайзинговым соглашениям. Стимулирование более частого посещения ресторанов клиентами путем включения в меню завтраков и обедов, дешевых блюд по специальной цене.

2. Стратегия заключения франчайзинговых соглашений

Тщательный отбор при предоставлении франчайзинговых прав. Предоставление таких прав только добросовестным, талантливым, имеющим хорошую репутацию предпринимателям с опытом работы.

3. Стратегия в области размещения

Размещать рестораны только в местах, удобных для клиентов и обладающих долгосрочным потенциалом роста объемов продаж (в крупных торговых зонах, аэропортах, вокзалах, больницах и университетах). Стратегия размещения за границей предусматривала сначала открытие ресторана в центре города. А затем создание отдельных комплексов по обслуживанию приезжих и автомобилистов. Когда приобрести землю было невозможно, компания заключала договор на долгосрочную аренду (использовала привлекательные и удобные внутри и снаружи помещения).

4. Стратегия в области ассортимента

Компания предлагала ограниченное меню. Проводила всесторонние проверки новых блюд для обеспечения постоянного высокого качества и достаточной привлекательности для потребителя.

5. Работа предприятий

Установление жестких стандартов качества продукции, строгое соблюдение технологических процессов, соблюдение чистоты в помещениях и вежливого общения с посетителями. Установление тесных рабочих связей с поставщиками продукции для обеспечения высокого качества продукции. Разработка нового оборудования для быстрого приготовления пищи.

6. Стратегия сбыта и маркетинг

Создание во всемирном масштабе с помощью широкой рекламы и стимулирования сбыта в самих ресторанах такого образа компании, который ассоциировался бы с качеством, доброжелательным обслуживанием и чистотой. Продолжать предлагать дешевые и особо ценные блюда для увеличения популярности торговой марки среди детей и приставки «мак» для усиления связи между блюдами компанией McDonald's.

7. Человеческие ресурсы

Предлагать справедливые ставки заработной платы, исключая дискриминацию каких-либо предприятий, повышать квалификацию работников, вознаграждать их как за индивидуальные, так и за коллективные достижения, предоставляя возможности для продвижения по службе.

Набирать в рестораны вежливый персонал с хорошими трудовыми навыками и обучать его работать таким образом, чтобы производить хорошее впечатление на посетителей. Предоставлять возможность получения достаточной подготовки, чтобы удовлетворять требования посетителей и успешно вести бизнес в области быстрого питания, хозяевам тех предприятий, которым предоставлены франчайзинговые права, управляющим ресторанами и их помощникам.

Выполните задание:

1. Где, по вашему мнению, границы рынка «фастфуда»?
2. Сколько, по вашему мнению, в настоящее время готов выложить потребитель фастфуда?
3. В чем принципиальное отличие McDonald's от продавцов шаурмы и кури-гриль?
4. Проведите SWOT-анализ для компании McDonald's.
5. Разработайте миссию компании и дерево целей.

ТЕМА 6. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**Вопросы для обсуждения**

1. Что такое функции управления?
2. Какие функции управления выделяют в теории менеджмента?
3. Какие действия осуществляются в рамках функции планирования?
4. Какие уровни управления, осуществляющие процесс планирования, выделяют?
5. Назовите принципы планирования
6. Какие принципы необходимо соблюдать при выполнении функции организации?
7. Какова роль функции мотивации в организации?
8. Какие критерии эффективности контроля выделяют?
9. Какие виды контроля выделяют?
10. Назовите этапы проведения контроля?
11. Сущность функции координации и регулирования
12. В чем заключается функция учета?

Тестовые задания

1. Функция, определяющая цели деятельности, средства и методы...
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. организация
 - D. координация
 - E. планирование
2. Функция, основной задачей которой является формирование структуры объекта управления...
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. организация
 - D. координация
 - E. планирование
3. Функция, цель которой активизация работников организации:
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. организация
 - D. координация
 - E. планирование
4. Функция, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность управления:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

5. Функция, обеспечивающая сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

6. Функция, осуществляемая на основе итогов управленческого цикла при завершении производственной программы:

- A. учет
- B. контроль
- C. мотивация
- D. организация
- E. координация

7. Функция менеджмента, способствующая обнаружению проблем раньше, чем они станут слишком серьезными:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

8. Функция управления, способствующая обеспечению равномерного развития всех основных элементов производства и управления в соответствии с заданными целями:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. регулирование

Управленческая ситуация для анализа

«Функции управления»

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного значения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, плановый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий внимания практически всех цехов и служб предприятия. Контроль за выполнением заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.

Проблема. Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики. Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом нами конверсионном предприятии практике контроля за выполнением заказов?

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое структура производства?
2. Основные составляющие структуры управления
3. Какие связи возникают в структуре управления?
4. Сравнение формальной и неформальной структур управления
5. Какие факторы оказывают влияние на построение структуры управления?
6. Какие требования предъявляются к структуре управления?
7. Каким принципам должна отвечать структура управления?
8. Какие структуры управления относятся к классическим типам?
9. Преимущества и недостатки линейной структуры управления
10. Преимущества и недостатки функциональной структуры управления
11. Преимущества и недостатки смешанной структуры управления
12. Какие структуры управления выделяют в зависимости от принципов построения?
13. Преимущества и недостатки цеховой структуры управления
14. Преимущества и недостатки бригадной структуры управления
15. Преимущества и недостатки матричной структуры управления
16. Какие структуры управления относятся к специальным?
17. Особенности дивизиональной структуры управления
18. Особенности проектной организации
19. Особенности организации конгломератного типа

Тестовые задания

1. Связи, возникающие между различными ступенями управления и характеризующиеся отношениями соподчиненности:
 - А. линейные
 - В. по вертикали
 - С. по горизонтали
 - Д. функциональные
 - Е. линейно-функциональные
2. Связи, возникающие между подразделениями, расположенными на одном уровне:
 - А. линейные
 - В. по вертикали
 - С. по горизонтали
 - Д. функциональные
 - Е. линейно-функциональные
3. Связи, возникающие когда руководитель осуществляет властные права посредством прямого руководства:
 - А. линейные
 - В. по вертикали
 - С. по горизонтали
 - Д. функциональные
 - Е. линейно-функциональные
4. Связи совещательного характера, благодаря которым осуществляется координация действий:
 - А. линейные
 - В. по вертикали

- С. по горизонтали
 - Д. функциональные
 - Е. линейно-функциональные
5. К классическим типам структур управления относят:
- А. линейные
 - В. проектные
 - С. матричные
 - Д. дивизиональные
 - Е. функциональные
6. К специальным типам структур управления относят:
- А. линейные
 - В. проектные
 - С. матричные
 - Д. дивизиональные
 - Е. функциональные

Управленческая ситуация для анализа «Современные организационные структуры»

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная.

Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие).

Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д.

Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Дивизионная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных от-

делов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Множественная структура использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Вопросы

Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

Если бы были назначены финансовым менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Построение организационно-производственных структур и структур управления

Задание №1

Построить организационно-производственную структуру ООО «Колос» по следующим данным:

- Ревизионная группа
- Юридический отдел
- Отдел кадров
- Отдел внутреннего контроля
- Основное производство
- Цех промышленного стада
- Цех молодняка птицы
- Зоолаборатория
- Отдел кормов
- Ветеринарная служба
- Инкубаторий
- Убойный цех
- Цех по производству яичного порошка
- Отделение сборки яйца
- Отдел развития финансов и экономики
- Бухгалтерия
- Финансово-экономический отдел
- Отдел маркетинга
- Отдел материально-технического снабжения
- Отдел сбыта
- Инженерно-энергетическое подразделение
- Отдел главного энергетика
- Электроцех
- Отдел главного механика
- Участок по ремонту автотракторной техники

- Автотракторный парк
- Административно-хозяйственная часть
- Котельная и ТЭЦ
- Столовая
- Строительная бригада
- Холодильные установки
- Экологическая служба
- Водоканал

Задание №2

Построить организационно-производственную структуру СПК «Городец» по следующим данным:

- Экономическая служба
- Учетно-финансовая служба
- Зоотехническая служба
- Агрономическая служба
- Ветеринарная служба
- Экологическая служба
- Инженерная служба
- Хозяйственная часть
- Автогараж
- Машинно-тракторный парк
- Ремонтная мастерская
- Строительная бригада
- Водоканал
- Столовая
- Пилорама
- Отделение №1
- Молочно-товарная ферма
- Тракторно-полеводческая бригада
- Зерноток
- Отделение №2
- Молочно-товарная ферма
- Бригада по возделыванию кормовых культур
- Овощеводческая бригада
- Конюшня

Задание №3

Построить структуру управления СПК «Тюнин», выбрав необходимые данные:

- Общее собрание Членов кооператива
- Правление
- Председатель
- Главный бухгалтер

- Бухгалтер
- Главный экономист
- Главный зоотехник
- Главный агроном
- Агроном по защите растений
- Главный инженер
- Завхоз
- Заведующий автогаражом
- Заведующий ремонтной мастерской
- Механик автогаража
- Диспетчер автогаража
- Заведующий автотракторным парком
- Механик автотракторного парка
- Шофер
- Заведующий столовой
- Прораб
- Заведующий пилорамой
- Слесарь
- Маляр (штукатур)
- Тракторист
- Управляющий отделением 1
- Заведующий молочно-товарной фермой
- Бригадир тракторной бригады
- Заведующий зернотоком
- Рабочий зернотока
- Управляющий отделением 2
- Заведующий молочно-товарной фермой
- Бригадир овощеводческой бригады
- Бригадир по возделыванию кормовых культур
- Заведующий конюшней
- Скотник

Задание №4

Построить структуру управления СПК «Северный», выбрав необходимые данные:

- Общее собрание Членов кооператива
- Правление
- Председатель Правления
- Главный бухгалтер
- Бухгалтер
- Главный экономист
-

- Главный зоотехник
 - Главный ветврач
 - Заведующий конюшней
 - Скотник
 - Главный агроном
 - Агроном по защите растений
 - Бригадир тракторно-полеводческой бригады
 - Бригадир овощеводческой бригады
 - Бригадир по возделыванию кормовых культур
 - Заведующий зернотоком
 - Главный инженер
 - Заведующий автогаражом
 - Механик автогаража
 - Диспетчер автогаража
 - Шофер
 - Заведующий ремонтной мастерской
 - Заведующий машинно-тракторным парком
 - Механик машинно-тракторного парка
 - Дворник
 - Завхоз
 - Заведующий столовой
 - Прораб
 - Заведующий пилорамой
 - Тракторист
- Цех
животноводства
- Цех
растениеводства
- Цех
механизации

ТЕМА 8. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Что такое методы управления?
2. Какие методы управления выделяют в теории менеджмента?
3. Назовите формы реализации методов управления
4. Какие факторы влияют на эффективность использования методов управления?
5. Сущность административных методов управления
6. Какие методы распорядительного воздействия вы знаете?
7. Назовите основные экономические методы управления
8. Особенности социально-психологических методов управления
9. Назовите способы психологического воздействия

Тестовые задания

1. Совокупность приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей:
 - А. система управления
 - В. структура управления

- C. методы управления
 - D. способы управления
 - E. управленческое воздействие
2. Методы управления, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях:
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
 3. Методы управления, известные в истории как «методы кнута»...
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
 4. Методы управления, основанные на правильном использовании экономических законов производства...
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
 5. Методы управления, известные в истории как «методы пряника»...
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
 6. Социально-психологические методы управления базируются на:
 - A. взысканиях
 - B. способах мотивации
 - C. власти и дисциплине
 - D. способах морального воздействия
 - E. правильном использовании экономических законов
 7. Социально-психологические методы управления известны в истории как методы...
 - A. кнута
 - B. пряника
 - C. взыскания
 - D. убеждения
 - E. кнута и пряника
 8. Методы прямого воздействия...
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
 9. Отделение четких границ действия организации в целом как метод организационного воздействия...
 - A. распоряжение
 - B. нормирование
 - C. регламентация
 - D. инструктирование

Е. структурирование

10. Методы распорядительного воздействия...

А. приказ

В. указания

С. распоряжения

Д. регламентация

Е. инструктирование

11. Методы организационного воздействия:

А. приказ

В. указания

С. распоряжения

Д. регламентация

Е. инструктирование

12. Методы управления, направленные на группу людей и их взаимоотношения в процессе производства...

А. социальные

В. экономические

С. психологические

Д. административные

Е. социально-психологические

13. Методы управления, воздействующие на личность конкретного человека...

А. социальные

В. экономические

С. психологические

Д. административные

Е. социально-психологические

14. Методы экономического воздействия...

А. приказ

В. партнерство

С. оплата труда

Д. инструктирование

Е. система страхования

15. Социально-психологические методы...

А. приказ

В. партнерство

С. оплата труда

Д. соревнование

Е. система страхования

Управленческая ситуация для анализа

«Методы управления»

1. Какие методы управления, на ваш взгляд, являются наиболее оптимальными в государственных структурах, коммерческих организациях? Обоснуйте свой ответ.

2. Приведите примеры административных, экономических и социально-психологических методов управления на материалах известной Вам организации.

ТЕМА 9. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие управленческого решения
2. Основные признаки классификации управленческих решений
3. В чем заключается сущность неформальных методов принятия решений?
4. Какие методы принятия решений относятся к коллективным?
5. Охарактеризуйте индивидуальный стиль принятия решений
6. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управленческих решений?
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
8. Какие причины невыполнения решений можно выделить?

Тестовые задания

1. Расставьте в правильном порядке этапы процесса принятия управленческих решений:
 - A. принятие решения
 - B. реализация решения
 - C. постановка проблемы
 - D. определение альтернатив
 - E. контроль за исполнением решения
2. К числу стратегических решений можно отнести:
 - A. выход на новые рынки сбыта
 - B. замену средств связи и коммуникации
 - C. внесение изменений в выпускаемую продукцию
 - D. изменение структуры производства и управления
 - E. новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции
3. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:
 - A. план
 - B. проект
 - C. миссия
 - D. стратегия
 - E. управленческое решение
4. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:
 - A. принимаются регулярно
 - B. принимаются оперативно
 - C. относятся к типу высокоструктурированных
 - D. не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение
 - E. принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения

Управленческая ситуация для анализа

«Принцип Парето как способ принятия управленческих решений»

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую

значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80:20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопрос

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Деловая игра «Слалом»

Цель занятия – развитие у студентов навыков оперативного принятия управленческих решений.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);
- жетоны произвольной формы (6-8 штук);
- папки с деловыми бумагами для подчиненных;
- заявление рабочего цеха;
- таблицы наблюдений по форме таблицы 14;
- часы или секундомер;
- карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверх неотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов – «производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV. Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Первая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудо-

вания) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

Вторая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, кто будет его курировать во время производственной практике из специалистов – «производственников».

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

1. Подходы к определению понятия «персонал организации»
2. В чем заключаются отличия человеческих ресурсов от других ресурсов организации?
3. Какие принципы управления персоналом выделяют в теории менеджмента?
4. Назовите базовые типобразующие признаки классификации персонала организации
5. В чем заключается процесс планирования персонала?
6. Какие задачи решаются в процессе планирования персонала организации?
7. Цели найма и отбора персонала
8. Из каких элементов состоит процесс найма и отбора персонала?
9. Приведите примеры стратегий управления персоналом в современной менеджмента
10. Какие выделяют цели кадровой политики организации?

Тестовые задания

1. Основной фактор производственной деятельности на предприятии:
 - A. маркетинг
 - B. финансовые ресурсы
 - C. человеческие ресурсы
 - D. материалы и комплектующие
 - E. производственное оборудование
2. Количественные характеристики персонала организации...
 - A. компетентность
 - B. социальная активность
 - C. фактическая численность
 - D. нормативная численность
 - E. организационная лояльность
3. Качественным характеристикам персонала организации:
 - A. компетентность
 - B. социальная активность
 - C. фактическая численность
 - D. организационная лояльность
 - E. среднесписочная численность
4. Характеристика принадлежности работника к определенной области знаний:
 - A. профессия
 - B. должность
 - C. специальность
 - D. компетентность
 - E. умения и навыки
5. Образовательная характеристика работника, определяющая область его подготовки:
 - A. профессия
 - B. должность
 - C. специальность
 - D. компетентность
 - E. умения и навыки
6. Характеристика комплекса прав, обязанностей и ответственности работника:

- А. профессия
- В. должность
- С. специальность
- Д. компетентность
- Е. умения и навыки

7. Функция управления персоналом, заключающаяся в приобретении, использовании, усовершенствовании, сохранении и движении персонала:

- А. найм
- В. отбор
- С. подбор
- Д. аттестация
- Е. планирование

8. Привлечение достаточного количества приемлемых потенциальных работников для выполнения требуемых задач:

- А. найм
- В. отбор
- С. подбор
- Д. аттестация
- Е. планирование

9. Определение наиболее приемлемых претендентов и убеждение их работать в данной организации:

- А. найм
- В. отбор
- С. подбор
- Д. аттестация
- Е. планирование

Управленческая ситуация для анализа «Коммуникации в управлении персоналом»

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?

7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперемных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?
3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены

ТЕМА 11. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА

Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под мотивацией?
2. В чем заключается сущность содержательной теории мотивации?
3. В чем заключается сущность процессуальной теории мотивации?
4. Основные положения теории иерархии потребностей Маслоу
5. Модель МакГрегора
6. Двухфакторная модель Герцберга
7. Теория ожидания Врума
8. Модель Портера-Лоулера
9. Назовите формы проявления мотивов
10. Какие существуют пути повышения мотивации?

Тестовые задания

1. Процесс побуждения человека к совершению определенных действий:
 - A. убеждение
 - B. аттестация
 - C. мотивация
 - D. стимулирование
 - E. повышение квалификации
2. Представители содержательной теории мотивации...
 - A. Портер

- В. Маслоу
- С. Ансофф
- Д. Герцберг
- Е. МакКлелланд
- 3. Мотиваторы по Герцбергу...
 - А. статус работы
 - В. условия труда
 - С. интерес к работе
 - Д. признание успеха
 - Е. продвижение по службе
- 4. Гигиенические факторы по Герцбергу...
 - А. статус работы
 - В. условия труда
 - С. интерес к работе
 - Д. признание успеха
 - Е. гибкий график работы

Управленческая ситуация для анализа «Роль мотивации в деятельности организации»

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

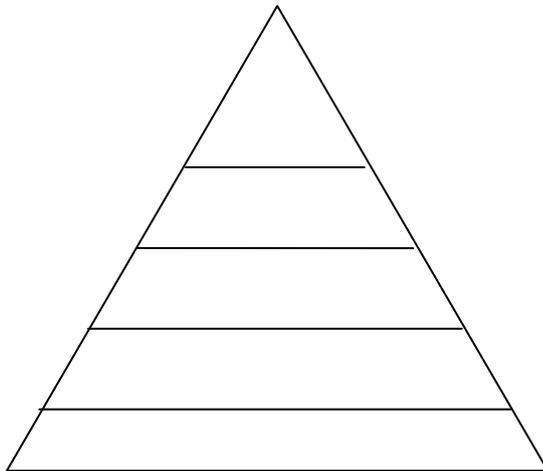
В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Проблема. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Управленческая ситуация для анализа «Пирамида А. Маслоу»

Расположите в пирамиде по уровням иерархии следующие потребности:

- потребность в личном росте,
- потребность в общении,
- потребность в авторитете,
- потребность в достижении целей,
- потребность в безопасности завтрашнего дня,
- потребность в пище и воде,
- потребность во внимании к себе,
- потребность в отдыхе,
- потребность в служебном статусе.



ТЕМА 12. ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое лидерство?
2. Какие черты присущи лидеру?
3. В чем заключается подход к оценке лидерства с позиций личных качеств?
4. Какие группы лидерских качеств выделил У. Бендис?
5. В чем заключается сущность поведенческого подхода к природе лидерства?
6. Сущность управленческой «сетки» д. Мутона и Р. Блейка
7. Ситуационный подход к теории лидерства
8. Назовите источники власти, имеющие личностную основу
9. Назовите источники власти, имеющие организационную основу
10. Сравнительная характеристика менеджера и лидера
11. Какие типы менеджеров выделяют в организации?
12. Какие уровни занимают менеджеру по месту в системе управления?
13. По каким критериям классифицируются стили управления?
14. Какие типы стилей руководства выделяют, и какие характеристики присущи каждому стилю управления?

Тестовые задания

1. «Теория черт» как подход к оценке лидерства предполагает:
 - A. анализ личностных качеств лидера
 - B. концентрацию внимания на стилях лидерства
 - C. концентрацию внимания на поведении лидера
 - D. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
 - E. исследование зависимости лидерства от социальных условий
2. Поведенческий подход к оценке лидерства предполагает:
 - A. анализ личностных качеств лидера
 - B. концентрацию внимания на стилях лидерства
 - C. концентрацию внимания на поведении лидера
 - D. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
 - E. исследование зависимости лидерства от социальных условий

3. Ситуационный подход к оценке качества лидерства предполагает:

- A. анализ личностных качеств лидера
- B. концентрацию внимания на стилях лидерства
- C. концентрацию внимания на поведении лидера
- D. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
- E. исследование зависимости лидерства от социальных условий

4. Источники власти, имеющие личностную основу:

- A. принуждение
- B. власть примера
- C. экспертная власть
- D. принятие решений
- E. власть над ресурсами

5. Источники власти, имеющие организационную основу:

- A. власть связей
- B. принуждение
- C. экспертная власть
- D. принятие решений
- E. власть над ресурсами

6. Высший уровень управления составляют:

- A. мастер
- B. начальник цеха
- C. президент компании
- D. руководитель отдела
- E. директор организации

7. Средний уровень управления составляют:

- A. мастер
- B. начальник цеха
- C. директор филиала
- D. руководитель отдела
- E. исполнительный вице-президент

8. Низовой уровень управления составляют:

- A. мастер
- B. начальник цеха
- C. директор филиала
- D. исполнительный вице-президент
- E. руководитель функционального бюро в цехе

9. К какому уровню руководства относятся руководители предприятий и их заместители...

- A. линейные руководители
- B. руководители высшего звена
- C. руководители низового звена
- D. руководители среднего звена
- E. функциональные руководители

10. Уровень управления, имеющий в своем составе 3-7/ численности всего управленческого персонала:

- A. высший
- B. низовой
- C. средний
- D. линейный
- E. функциональный

Деловая игра «Полет на луну»

Цель занятия – развитие у студентов навыков работы в команде, выявление лидера группы.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Лист для индивидуальной работы участника упражнения

«Полет на луну»

Инструкция: вы член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого упражнения.

Список предметов:

Коробок спичек	Два 100-литровых баллона с кислородом
Пищевой концентрат	Звездная карта
1,5 метра капроновой веревки	Надувной плот
Парашютный шелк	Компас магнитный
Портативный нагреватель	95 литров воды
2 револьвера 45-го калибра	Сигнальные ракеты
Одна упаковка сухого молока	Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
	Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Вопросы для обсуждения

1. Какие элементы составляют структуру конфликта?
2. Какие функции выполняет конфликт?
3. Какие стадии выделяют в динамическом развитии конфликта?
4. Классификация конфликтов
5. Назовите правила разрешения конфликтов
6. Какие типы поведения в конфликте можно выделить?
7. Назовите причины возникновения стресса
8. Какие виды нервной реакции на стресс различают?

Тестовые задания

1. Соревнование как способ выхода из конфликта предполагает:
 - A. полное игнорирование интересов партнеров
 - B. стремление каждой стороны достичь выгоды
 - C. стремление учесть интересы каждой стороны
 - D. сосредоточение внимания на своих интересах
 - E. отсутствие внимания к своим интересам и интересам партнеров
2. Уклонение как способ выхода из конфликта предполагает:
 - A. полное игнорирование интересов партнеров
 - B. стремление каждой стороны достичь выгоды
 - C. стремление учесть интересы каждой стороны
 - D. сосредоточение внимания на своих интересах
 - E. отсутствие внимания к своим интересам и интересам партнеров
3. Компромисс как способ выхода из конфликта предполагает:
 - A. полное игнорирование интересов партнеров
 - B. стремление каждой стороны достичь выгоды
 - C. стремление учесть интересы каждой стороны
 - D. сосредоточение внимания на своих интересах
 - E. отсутствие внимания к своим интересам и интересам партнеров
4. Приспособление как способ выхода из конфликта предполагает:
 - A. стремление каждой стороны достичь выгоды
 - B. стремление учесть интересы каждой стороны
 - C. сосредоточение внимания на своих интересах
 - D. повышение внимания к интересам другой стороны
 - E. отсутствие внимания к своим интересам и интересам партнеров
5. Сотрудничество как способ выхода из конфликта предполагает:
 - A. стремление каждой стороны достичь выгоды
 - B. стремление учесть интересы каждой стороны
 - C. сосредоточение внимания на своих интересах
 - D. повышение внимания к интересам другой стороны
 - E. отсутствие внимания к своим интересам и интересам партнеров

Деловая игра «Разрешение конфликтов в процессе выработки и реализации стратегии организации»

Цель занятия – развитие у студентов навыков поведения в конфликтных ситуациях и разрешения конфликтов.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой. В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой

технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки. АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* с откидной крышкой. По словам гендиректора АО «Бородино» Тиграна Нерсисяна, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. До последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14–15 руб. Пол-литровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6–8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Нерсисян настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Нерсисян сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное – собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего, своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми

лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Выполните задание:

1. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.
2. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

ТЕМА 14. ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Вопросы для обсуждения

1. Что подразумевает понятие «изменение»?
2. Каких аспектов деятельности касаются изменения в организации?
3. Назовите источники изменений в организации
4. Какие компоненты организации наиболее сильно подвержены изменениям по Г. Ливитту?
5. Опишите стадии модели введения изменений в организацию
6. Назовите этапы введения изменений в организацию
7. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям
8. Какие выделяют уровни распределения сопротивления?
9. Какие факторы способствуют преодолению сопротивления изменениям?
10. Какие подходы выделил И. Ансофф для преодоления сопротивления изменениям?
11. Назовите основные технологии работы с организационными сопротивлениями

Тестовые задания

1. Установите последовательность этапов введения изменений:
 - A. контроль
 - B. исполнение
 - C. информационная подготовка
 - D. принятие решения об изменении
2. Ключевая роль в проведении изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
 - A. руководству организации
 - B. непосредственным исполнителям
 - C. в равной степени всем сотрудникам организации
 - D. научным и инженерно-техническим сотрудникам
 - E. руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям

Деловая игра

«Варианты развития организации в результате организационных изменений»

Цель занятия – развитие у студентов навыков выбора оптимального варианта развития фирмы в результате организационных изменений.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний. На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Выполните задание:

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

ТЕМА 15. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое самоменеджмент?
2. В чем состоит цель самоменеджмента?
3. Какие фазы процесса самоменеджмента выделяют?
4. Охарактеризуйте процесс планирования рабочего и свободного времени менеджера

Управленческая ситуация для анализа

Распланируйте четко свой рабочий (учебный) день в соответствии с теми обязанностями, которые на вас возложены.

Распланируйте свою рабочую/учебную неделю (месяц, квартал, год)

Тест «Какая у Вас репутация»

Деловой человек, как известно, должен заботиться о своей репутации. Тот, чью репутацию принято называть безупречной, имеет четкий самоконтроль, соотносит свое поведение с общепринятыми нормами, вызывает чувство уважения у окружающих, при этом всегда остается уникальной личностью.

Насколько ваша репутация близка к идеальной? Проверьте это с помощью теста.

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
 - a. согласен(на);
 - b. верно, но при условии определенных усилий с моей стороны;
 - c. не согласен(на).
2. При разговоре я предпочитаю:
 - a. высказывать мысли так, как они приходят в голову;
 - b. ориентироваться на статус собеседника;
 - c. сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.
3. Иногда у меня возникает чувство беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:
 - a. верно;
 - b. только если события вывели меня из эмоционального равновесия;
 - c. не верно.
4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
 - a. согласен(на);
 - b. не уверен(а);
 - c. не согласен(на).
5. Я считаю задание выполненным только тогда, когда учтены все мелочи:
 - a. верно;
 - b. только если задание важное;
 - c. не верно.
6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому(ой) себе:

- a. часто;
 - b. иногда;
 - c. никогда.
7. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
- a. согласен(на);
 - b. все зависит от ситуации;
 - c. не согласен(на).
8. Я твердо убежден(а), что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:
- a. согласен(на);
 - b. трудно ответить;
 - c. не согласен(на).
9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:
- a. да, это очень похоже на меня;
 - b. не уверен(а);
 - c. нет, это совершенно на меня не похоже.
10. Прежде чем высказывать свое мнение, я предпочитаю собрать необходимые сведения, чтобы удостовериться! в своей правоте:
- a. всегда;
 - b. обычно;
 - c. только если это целесообразно.

Подсчет очков

За ответы «а» на вопросы 3, 4, 5, 8, 10 и «с» на вопросы 1, 2, 6, 7, 9 начислите себе по 2 очка; за ответы «b» - по 1 очку.

Сумма меньше 7 очков. Вы недостаточно обдумываете: свое поведение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены: выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным самоконтроль. Окружающие склонны считать вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным. Критику в свой адрес вы можете услышать и от близких. Не спешите обвинять их в непонимании. Доверьтесь мнению тех, кто вас любит и верит в вас: те, кому вы доверяете, в этой ситуации могут оказать самую эффективную помощь своей поддержкой и участием.

От 8 до 13 очков. Вам чужда беспорядочность и неразбериха, хотя нельзя сказать, что вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы допускаете в своей деятельности элементы импровизации, прощаете себе недостаточную четкость целей и приоритетов, а подчас просто не успеваете наметить продуманную и взвешенную программу действий. Вы стремитесь приобрести положительную оценку окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять те черты своего характера, которые считаете неприемлемыми. Но вследствие недостаточного контроля за своим поведением окружающим становится известно то, что вы хотели бы скрыть или сгладить в своей личности. В целом вы имеете репутацию положительную, но недостаточно прочную, можете дать почву для пересудов и

основания для нападков со стороны недоброжелателей. Можно сказать и так: ваша репутация положительная до тех пор, пока у вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникает конфронтация или конфликт, вашим коллегам сразу же становятся отчетливо видны все промахи и ошибки, недоразумения, которые раньше прощались, не принимались во внимание или же считались случайными и объяснялись совершенно посторонними причинами. Все это может сложиться в единую картину и закрепиться как некий устойчивый негативный образ, который трудно впоследствии преодолеть, чтобы наладить взаимоотношения.

От 14 до 20 очков. Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения. Вы неизменно следуете своему представлению о себе, заботитесь о своей общественной репутации, хорошо контролируете проявление эмоций и все поведение в целом, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда бываете упрямы, особенно если ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее весьма вероятно, что в группе вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих.

ТЕМА 16. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие общей эффективности управления организацией
2. Подходы к оценке эффективности управления организацией
3. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управления организацией

Управленческая ситуация для анализа

«Роль и значение эффективности системы управления организацией»

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

Проблема. С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Менеджмент: учеб. для вузов / Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е.; под ред. М.П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011
2. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011
3. Операционный менеджмент: учеб. для вузов / Пивоваров С.Э., Максимцев И.А., Рогова И.Н., Хутиева Е.С. – СПб.: Питер, 2011
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010
5. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: электронный учеб. для вузов / А.В. Табекин, Б.С. Касаев – М.: КноРус, 2010
6. Теория менеджмента: учеб. для вузов / Под ред. А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2010
7. Репина, Е.А. Основы менеджмента / Е.А. Репина. – М.: Дашков и К, 2009
8. Основы менеджмента: электронный учебник для вузов. – М.: КноРус, 2009
9. Просветов, Г.И. Менеджмент: задачи и решения: учебно-практ. пособие / Г.И. Просветов – М.: Альфа-Пресс, 2009
10. Глухов, В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2009
11. Менеджмент: электронный учебник для вузов. – М.: КноРус, 2010
12. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие для вузов / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2009
13. Иванова, И.А. Менеджмент: учеб. пособие / И.А. Иванова. – М.: РИОР, 2008

Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru/> (административно-управленческий портал)
2. <http://www.ecsocman.edu.ru/> (федеральный образовательный портал).
3. <http://www.Leontief.ru/> (сайт Международного центра социально-экономических исследования «Леонтьевский центр»)

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Понятие и сущность управления (Предмет и содержание науки. Предпосылки для выделения управления в особый вид деятельности. Виды управления, их соответствие различным системам. Основные подходы к определению управления. Сущность управления)
2. Содержание и специфические особенности управления (Аспекты содержания управления. Понятие воздействия, форсы выражения, виды. Ключевые понятия управления)
3. Понятие и специфические особенности управленческой деятельности
4. Понятие менеджмента. Сущность понятия менеджмента. Признаки менеджмента
5. Типы моделей менеджмента, их характеристика
6. Особенности становления и развития менеджмента
7. Школа научного управления
8. Классическая (административная) школа управления
9. Школа человеческих отношений
10. Школа поведенческих наук
11. Становление и развитие количественной школы
12. Принципы управления
13. Миссия организации (Понятие, уровень менеджмента. Влияние на деятельность организации. Характеристики организации, отражаемые в миссии. Причины формирования миссии)
14. Понятие и классификация целей организации
15. Требования, предъявляемые к целям. Процесс выработки целей
16. Сущность стратегического управления (Понятие, основные элементы стратегии организации. Требования к стратегии организации при ее разработке. Стратегическое управления – понятие, содержание, принципы)
17. Горизонтальное разделение труда. Признаки и правила разделения.
18. Вертикальное разделение труда. Направления разделения.
19. Понятие, функции, требования к организации (Функции организации. Содержание фаз концепции жизненного цикла организации. Общие характеристики организации)
20. Формальная и неформальная организация (Понятие и особенности формальной организации. Организации, относящиеся к формальным. Регулирование отношений между людьми в формальной организации. Понятие и характеристика неформальной организации. Причины ее возникновения. Влияние менеджера на неформальную организацию)
21. Менеджмент и внешнее окружение организации (Влияние менеджмента на внешнее окружение. Сферы внешнего окружения организации. Характеристика и преимущества механистического и органического типов управления организацией)
22. Внутренняя и внешняя среда организации: характеристика составляющих
23. Стратегия развития организации
24. Понятие, содержание, структура, классификация функций управления
25. Основные функции управления (ФП – процесс, принципы, основные методы планирования. ВО – задачи, значения термина «организация» в смысле управленческой функции, принципы, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции. ВМ – цель, задачи менеджера. ФК – инструментарий выполнения функции, критерии эффективности, виды, этапы процедуры. ФК, ФР, ФУ – сущность и содержание)
26. Конкретные функции управления. Содержание, исполнители
27. Регламентация функций управления
28. Механизмы и методы управления (Определения. Классификация по содержанию воздействия. Формы реализации. Факторы, влияющие на эффективность использования)
29. Административные методы управления. Правила оперативного распорядительства

30. Характеристика основных экономических методов управления
31. Социально-психологические методы управления
32. Организационно-производственная структура. Понятие структуры управления, факторы ее определяющие (Определение структуры управления, звена, ступени управления, их состав. Классификация по ступенчатости. Различные по характеру связи между подразделениями и работниками управления. Формальная и неформальные структуры управления. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на построение структуры управления)
33. Принципы и требования к структуре управления
34. Классические типы структур управления. Характеристики, преимущества и недостатки
35. Понятие власти, обладание властью, власть в организации, сущность власти, зависимость между силой власти и полномочиями. Типология власти
36. Формы власти, понятие и способы влияния, понятие и сущность управляемости
37. Понятие, классификация, требования к информации
38. Уровни информационного обеспечения и типы информации
39. Понятие, цели, формы и виды коммуникации
40. Характеристика коммуникационного процесса
41. Коммуникационные сети и коммуникационные барьеры
42. Понятие мотивации, мотивов, потребностей, стимулов
43. Основоположники и характеристика содержательных теорий мотивации
44. Основоположники и характеристика процессуальных теорий мотивации
45. Планирование и развитие персонала
46. Оценка персонала, основные задачи, методы, этапы. Движение персонала
47. Подбор и отбор персонала в организации
48. Классификация персонала
49. Понятие, классификация управленческих решений. Процесс принятия решений.
50. Характеристика методов принятия управленческих решений.
51. Характеристика индивидуальных стилей принятия управленческих решений.
52. Факторы эффективности и требования, предъявляемые к управленческим решениям. Причины невыполнения решений.
53. Понятие и характеристика стилей управления, их эффективность
54. Понятие, история и природа лидерства. Инструментарий в работе с последователями. Характеристика типов отношений лидерства.
55. Характеристики, основоположники теорий лидерских качеств. Недостатки теорий.
56. Концепция лидерского поведения, их анализ, достоинства и недостатки. Общее и различное с концепцией лидерских качеств.
57. Концепция ситуационного лидерства.
58. Конфликт в коллективе: сущность, структура, функции, стадии
59. Типы конфликтов в коллективе
60. Стратегии преодоления конфликта: правила разрешения, типы поведения, способы преодоления
61. Стресс: сущность, причины, виды реакции на стресс
62. Сущность изменений в организации
63. Этапы введения изменений в организацию
64. Сопrotивление организационным изменениям
65. Преодоление сопротивления организационным изменениям
66. Понятие самоменеджмента: цели, функции, задачи
67. Самоменеджмент руководителя
68. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям
69. Сущность эффективности управления организацией
70. Подходы к оценке эффективности управления организацией

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент»
(профиль «Маркетинг»)

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 25.02.2004 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 3,02. Тираж 50 экз. Изд. № 2595.

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА