

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 07.10.2026 21:44:12
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Смоленский государственный университет»
Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе

____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины Б1. Б.33 Основы менеджмента

Специальность: 38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Профиль: Обеспечение экономической безопасности государства и хозяйствующих субъектов

Форма обучения: заочная

Курс – 4

Семестр – 8

Всего часов – 144

Лекции – 4 час.

Практические занятия – 4 час.

Самостоятельная работа – 136

Форма отчетности: экзамен – 8 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по специальности

38.05.01 Экономическая безопасность (уровень высшего образования - специалист)

Программу разработал

д.п.н., профессор кафедры менеджмента Сергеев Е.А.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Рабочая программа по дисциплине «Основы менеджмента» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность (уровень специалист)».

Дисциплина относится к дисциплинам базовой части учебного плана. Изучается студентами 4 курса в 8 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «История экономических учений», «Экономическая теория», «Основы правоведения».

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о содержании управленческой деятельности и методах управления, процессе принятия управленческих решений и выработке навыков их принятия.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Аудит», «Антикризисное управление», «Бизнес-планирование», а также успешному прохождению преддипломной практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Основы менеджмента» направлен на формирование следующих компетенций:

- способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения (ОК-8);

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- сущность, функции, виды и принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений;

уметь:

- находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях профессиональной деятельности;

владеть:

- методикой разработки и принятия организационно-управленческих решений как в стандартных ситуациях профессиональной деятельности, так и в ситуациях, требующих самостоятельного и творческого подхода.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в дисциплину «Основы менеджмента»

Предмет, объекты изучения курса «Основы менеджмента». Цель и задачи курса. Особенности управленческой деятельности. Сущность менеджмента. Процесс менеджмента организацией и его характеристики. Управление и менеджмент. Управление как развивающаяся система. Специфические особенности управленческого труда. Содержание труда руководителя. Уровни менеджмента в организации.

Тема 2. Эволюция научных основ менеджмента организацией

Характеристика и отличительные особенности научных школ и теорий менеджмента. Понятие и значение принципов менеджмента. Принципы менеджмента А.Файоля. Развитие принципов менеджмента в 90-х гг. XX в. Современная система взглядов на управление. Основные положения старой и новой парадигм менеджмента. Старая и новая система взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации. Применение системного и ситуационного подходов в управлении. Новая роль менеджмента-нововведения (инновации), интеграция, интернационализация. Современные модели менеджмента.

Тема 3. Законы и закономерности менеджмента

Принципы развития и закономерности функционирования организации. Категории «закон» и «закономерность». Закономерности менеджмента – основа теории менеджмента. Единство системы менеджмента производством. Экономические и административные методы менеджмента, социально-психологические и психологические методы воздействия на персонал. Закон специализации и интеграции менеджмента, закон экономии времени. Пропорциональность производства и менеджмента. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой подсистем.

Тема 4. Организация как система менеджмента

Понятие организации. Классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации.

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

Понятие цели, стратегии, политики, процедур, правил. Миссия организации. Социальная миссия потребительской кооперации. Содержание формулировки миссии. Философия компании. Цели организации, их классификация. SMART-характеристики целей. Принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования. Содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического менеджмента. Требования к формулировке целей организации. Управление по целям: сущность концепции. Процесс планирования стратегии. Формулирование стратегических целей. Внешняя и внутренняя среда организации, ключевые элементы и их влияние на организацию. Анализ сильных и слабых сторон организации. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Оценка стратегического плана. Текущее планирование в организации

Тема 6. Организация как функция менеджмента

Организация как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей. Принципы организации менеджмента. Делегирование как средство установления отношений между уровнями менеджмента. Ответственность. Полномочия. Власть. Препятствия к эффективному делегированию. Принципы делегирования полномочий. Рекомендательные полномочия. Функциональные полномочия. Единоначалие. Норма управляемости. Факторы, влияющие на норму менеджмента. Организационная структура менеджмента: понятие, элементы и связи структуры менеджмента. Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; Современные тенденции в развитии организационных структур менеджмента.

Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотив, стимул, мотивирование, стимулирование, вознаграждение. Содержательные теории мотивации. Теория мотивации К. Альдерфера. Теория МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Целевая теория ожидания. Концепция парситипативного менеджмента. Принципы эффективной мотивации труда. Сущность стимулирования труда. Виды стимулов. Зарубежный и отечественный опыт мотивации труда.

Тема 8. Контроль как функция менеджмента

Понятие контроля и его основные виды. Предварительный, текущий, заключительный контроль. Этапы процесса контроля. Принципы эффективного контроля. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю.

Тема 9. Коммуникации в организации

Коммуникационные процессы в организации. Общее понятие коммуникации, значение в управлении организацией. Виды коммуникаций в организации. Процесс коммуникации, характеристика его основных элементов. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети. Невербальная коммуникация, их виды, необходимость изучения. Слухи, как форма коммуникаций.

Тема 10. Разработка, принятие и реализация управленческих решений

Понятие «решение». Субъект решений. Виды управленческих решений и методы их принятия. Основные подходы к принятию решений. Групповой подход к принятию решения. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Информация в процессе менеджмента. Постановка проблемы. Варианты решений. Выбор решения. Организация выполнения решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и способы принятия решений. Роль командного взаимодействия для решения управленческих задач. Основные модели принятия этических управленческих решений.

Тема 11. Руководство и лидерство в системе менеджмента

Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. Источники власти в организации: экспертная власть, власть примера, власть информации, право на власть, потребность во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей. Тактические приемы использования власти. Косвенные методы влияния. Власть и свобода. Партнерство – фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Поведенческие аспекты лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства.

Тема 12. Управление конфликтами в организации

Понятие конфликта в организации. Причины конфликта. Виды конфликта. Процесс менеджмента конфликтом в организации

Тема 13. Этика и социальная ответственность организации

Понятие корпоративной социальной ответственности. Основы генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Точки зрения на социальную ответственность. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России. Роль и место этики бизнеса в системе КСО. Этика менеджмента. Нравственные принципы, ценности. Кооперативные ценности – основа менеджмента потребительской кооперацией. Этические проблемы в организации. Методы формирования и поддержания этического климата в организации. Принципы деловой этики во внутрифирменном управлении и во взаимодействии с внешней средой.

4. Тематический план курса

№ п/п	Названия тем	Распределение часов			
		Всего часов	Количество аудиторных часов		Самостоя тельная работа
			Лекции	Практиче ские занятия	
1	Введение в дисциплину «Основы менеджмента»	10	1		9
2	Эволюция научных основ менеджмента организации	9			9
3	Законы и закономерности менеджмента	10			10
4	Организация как система менеджмента	10			10
5	Планирование как функция менеджмента	12	1	1	10
6	Организация как функция менеджмента	10			10
7	Мотивация как функция менеджмента	10			10
8	Контроль как функция менеджмента	12	1	1	10
9	Коммуникации в организации	10			10
10	Разработка, принятие и реализация управленческих решений	12	1	1	10
11	Руководство и лидерство в системе менеджмента	10			10
12	Управление конфликтами в организации	11		1	10
13	Этика и социальная ответственность организации	9			9
	Экзамен	9			9
	Итого	144	4	4	136

5. Виды учебной деятельности

Лекции

Тема 1. Введение в дисциплину «Основы менеджмента»

План

1. Предмет, объекты изучения курса «Основы менеджмента». Цель и задачи курса.
2. Особенности управленческой деятельности. Сущность менеджмента.
3. Процесс менеджмента организацией и его характеристики.
4. Управление и менеджмент. Управление как развивающаяся система. Специфические особенности управленческого труда.
5. Содержание труда руководителя. Уровни менеджмента в организации.

Тема 2. Эволюция научных основ менеджмента организацией

План

1. Характеристика и отличительные особенности научных школ и теорий менеджмента.
2. Понятие и значение принципов менеджмента. Принципы менеджмента А.Файоля. Развитие принципов менеджмента в 90-х гг. XX в.
3. Современная система взглядов на управление. Основные положения старой и новой парадигм менеджмента. Старая и новая система взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации.

4. Применение системного и ситуационного подходов в управлении.
5. Новая роль менеджмента- нововведения (инновации), интеграция, интернационализация.
6. Современные модели менеджмента.

Тема 3. Законы и закономерности менеджмента

План

1. Принципы развития и закономерности функционирования организации.
2. Категории «закон» и «закономерность». Закономерности менеджмента – основа теории менеджмента. Единство системы менеджмента производством.
3. Экономические и административные методы менеджмента, социально-психологические и психологические методы воздействия на персонал.
4. Закон специализации и интеграции менеджмента, закон экономии времени.
5. Пропорциональность производства и менеджмента.
6. Соотносительность и адекватность управляющей и управляемой подсистем.

Тема 4. Организация как система менеджмента

План

1. Понятие организации.
2. Классификация организаций.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

План

1. Понятие цели, стратегии, политики, процедур, правил.
2. Миссия организации. Социальная миссия потребительской кооперации. Содержание формулировки миссии. Философия компании.
3. Цели организации, их классификация. SMART-характеристики целей.
4. Принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования. Содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического менеджмента. Требования к формулировке целей организации.
4. Управление по целям: сущность концепции. Процесс планирования стратегии. Формулирование стратегических целей.
5. Внешняя и внутренняя среда организации, ключевые элементы и их влияние на организацию.
6. Анализ сильных и слабых сторон организации. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии.
7. Оценка стратегического плана. Текущее планирование в организации

Тема 6. Организация как функция менеджмента

План

1. Организация как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей. Принципы организации менеджмента.
2. Делегирование как средство установления отношений между уровнями менеджмента.
3. Ответственность. Полномочия. Власть. Препятствия к эффективному делегированию. Принципы делегирования полномочий. Рекомендательные полномочия. Функциональные полномочия. Единоначалие. Норма управляемости. Факторы, влияющие на норму менеджмента.
4. Организационная структура менеджмента: понятие, элементы и связи структуры менеджмента.

5. Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; Современные тенденции в развитии организационных структур менеджмента.

Тема 7. Мотивация как функция менеджмента

План

1. Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс.

2. Потребности, интересы, мотив, стимул, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.

3. Содержательные теории мотивации. Теория мотивации К. Альдерфера. Теория МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

4. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Целевая теория ожидания. Концепция парситипативного менеджмента.

5. Принципы эффективной мотивации труда. Сущность стимулирования труда. Виды стимулов.

6. Зарубежный и отечественный опыт мотивации труда.

Тема 8. Контроль как функция менеджмента

План

1. Понятие контроля и его основные виды. Предварительный, текущий, заключительный контроль.

2. Этапы процесса контроля. Принципы эффективного контроля

3. Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля

4. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю.

Тема 9. Коммуникации в организации

План

1. Коммуникационные процессы в организации. Общее понятие коммуникации, значение в управлении организацией.

2. Виды коммуникаций в организации. Процесс коммуникации, характеристика его основных элементов.

3. Коммуникационные барьеры.

4. Коммуникационные сети.

5. Невербальная коммуникация, их виды, необходимость изучения. Слухи, как форма коммуникаций.

Тема 10. Разработка, принятие и реализация управленческих решений

План

1. Понятие «решение». Субъект решений.

2. Виды управленческих решений и методы их принятия. Основные подходы к принятию решений. Групповой подход к принятию решения.

3. Этапы и процедуры процесса принятия решений. Информация в процессе менеджмента. Постановка проблемы. Варианты решений. Выбор решения.

4. Организация выполнения решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и способы принятия решений. Роль командного взаимодействия для решения управленческих задач.

5. Основные модели принятия этических управленческих решений.

Тема 11. Руководство и лидерство в системе менеджмента

План

1. Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием.

2. Источники власти в организации: экспертная власть, власть примера, власть информации, право на власть, потребность во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей.

3. Тактические приемы использования власти. Косвенные методы влияния. Власть и свобода. Партнерство – фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.

4. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Поведенческие аспекты лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

5. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства.

Тема 12. Управление конфликтами в организации

План

1. Понятие конфликта в организации.
2. Причины конфликта. Виды конфликта.
3. Процесс менеджмента конфликтом в организации

Тема 13. Этика и социальная ответственность организации

План

1. Понятие корпоративной социальной ответственности. Основы генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). Точки зрения на социальную ответственность. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности.

2. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.

3. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России. Роль и место этики бизнеса в системе КСО.

4. Этика менеджмента. Нравственные принципы, ценности. Кооперативные ценности – основа менеджмента потребительской кооперацией. Этические проблемы в организации.

5. Методы формирования и поддержания этического климата в организации.

6. Принципы деловой этики во внутрифирменном управлении и во взаимодействии с внешней средой.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1. Планирование как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность планирования как функции менеджмента.
2. Формы и виды планирования.
3. Сущность стратегического планирования.
4. Понятие и последовательность разработки видения, миссии, целей, стратегии и политики организации.
5. Smart-характеристики целей.
6. Описание процесса стратегического планирования.

Выполнить следующие задания:

1. Жарким летом руководитель крупного дивизиона большой компании (**Шеф**) ушел в отпуск – улетел с семьей на очень далекие острова – в соответствии с графиком и по разрешению большого босса (**ББ**). Как обычно, он оставил за себя первого зама (**Зам1**), человека с хорошим исполнительским началом, знанием людей, связями и неисчерпанным желанием должностного роста, который был уже первым замом еще до появления Шефа в компании. В дивизионе были еще начальники: **Зам2**, амбиционный, быстро растущий руководитель, признанный специалист по образованию и по опыту работы, перекрывавший, как он считал, больше половины всех дел в подразделении; и **Зам3**, скромный в профессии, но сильный тем, что являлся давним другом Шефа, с карьерой которого полностью связывал и свою карьеру.

Буквально через пару дней после ухода Шефа в отпуск, его Зам1 внезапно заболел и оказался в больнице в ожидании операции. После некоторых раздумий Шеф сказал, что на хозяйстве должен остаться Зам3, чего совсем не понял и с чем не согласился (внутренне) Зам2. Неожиданно в конце первой недели отпуска Шефа ББ потребовал от дивизиона доклада по состоянию и перспективам развития их направления бизнеса в форме презентации на совете директоров. И срок установил жесткий – неделю. Зам3 немедленно уведомил о поступившем поручении Шефа, который попытался прояснить ситуацию у ББ и отложить презентацию, но безуспешно. В итоге Зам3 должен был подготовить свой раздел, получить и обработать материалы остальных разделов, выполнить общее редактирование и выступить с презентацией на совете директоров, чего в полном объеме еще ни разу не делал и обоснованно опасался неудачи. Зам2 – потенциально мог закрыть три раздела, в т.ч. раздел, который всегда готовил Шеф, а также, хорошо владея вопросом, точно лучше, чем Зам3, сформулировать перспективы дивизиона, выполнить общее редактирование и провести презентацию доклада, но в создавшихся условиях очень не рвался за это браться и выкладываться в полную силу. А еще оставалась не распределенной организационная работа от Зам1, хотя, по его словам, он готов был работать и из больницы.

Почему возникла такая ситуация?

Как наилучшим образом организовать работы по указанному выше основному варианту действий?

Какие варианты развития событий вы могли бы предложить для каждого из заинтересованных лиц (Шеф, Зам1, Зам2 и Зам3)?

Практическое занятие 2. Контроль как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сущность контроля как функции менеджмента.
2. Основные этапы процесса контроля.
3. Построение модели процесса контроля.
4. Основные аспекты проведения эффективного контроля.
5. Принципы эффективного контроля.
6. Сравнение бюрократической и децентрализованной систем контроля.

Выполнить задания:

Кейс 1

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны

клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

И генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил ее помочь исправить ситуацию.

Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции? Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

Практическое занятие 3. Разработка управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Проблема оценки альтернативных вариантов развития организации.
2. Основные направления совершенствования процессов функционирования организации
3. Проблема организационной гибкости и эволюционной пластичности предприятия в условиях быстро меняющегося внешнего окружения.

Выполнить задания:

Кейс 1

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» – резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разругать ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

Практическое занятие 4. Управление конфликтами в организации

Вопросы для обсуждения

1. Понятие конфликта, причины, последствия и виды конфликтов.
2. Методы и стили разрешения конфликтов.
3. Методика успешного проведения изменений в организации.
4. Проектный подход как инструмент менеджмента развитием организации
5. Реструктуризация предприятий.
6. Проблема оптимизации организационных структур.
7. Моделирование процессов структурных изменений организации.

Выполнить задания

Кейс 1

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После «прокачки» его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-менеджментом организации что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах встреч с каждым из сотрудников, новый менеджер признался себе в том, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой функционал, особенно не нуждались в принуждении. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно увидел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение KPI (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях.

Задача:

1. Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию и что посоветовали этому руководителю?
2. Какой проект можно разработать?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Практическое занятие 1. Введение в дисциплину «Основы менеджмента».

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Управление предприятием как наука и искусство.
2. Социальные методы менеджмента предприятием.
3. Экономические методы воздействия на предприятие.

Проведение мозгового штурма «Личные качества успешного руководителя» (интерактив).

Практическое занятие 2. Эволюция научных основ менеджмента организаций.

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Этапы развития теории и практики менеджмента.
2. История становления и развития менеджмента как экономической науки.
3. Отличительные особенности и основные достижения школ менеджмента.

Выполнить следующие задания:

1. Заполнить таблицы сравнительных характеристик школ менеджмента.
2. Составить кроссворды в группах по обсуждаемой теме.

Практическое занятие 3. Законы и закономерности менеджмента

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Основные положения старой и новой парадигмы менеджмента.
2. Характеристика принципов менеджмента.
3. Законы и закономерности менеджмента.
4. Системный и ситуационный подход в управлении.

Выполнить следующие задания:

Кейс. Управляющая компания и дополнительные инвестиции.

Встреча нового собственника с действующей управляющей командой отеля прошла в дружественной обстановке. Наёмный директор отеля заверил предпринимателя в том, что он готов работать под его началом и сделать всё, чтобы бизнес отеля стал еще более прибыльным. Доклад директора был красочным и говорил о том, что бизнес гостиницы ожидают радужные перспективы.

Первым делом директор отеля предложил предпринимателю вложиться в расширение бизнеса для увеличения объемов продаж существующих услуг. По словам директора отеля, бизнесу в этом году необходимы дополнительные средства на рекламу, в сумме 15.000.000 рублей. Из доклада директора следовало, что в его стратегии развития гостиницы:

- Ассортимент услуг остаётся прежним.
- Структура затрат принципиальных изменений не претерпит.
- Вложенные деньги пойдут на повышение узнаваемости отеля с целью привлечения дополнительных клиентов (реклама, продвижение).
- Капитальные вложения не планируются.
- Привлечение заёмных средств не предусматривается.

Директор сообщил, что сейчас его сотрудниками дорабатывается план маркетинга. Он пообещал предпринимателю рост чистой прибыли предприятия на 30% по итогам 2014 год. Прогнозный прирост выручки, по его мнению, вследствие расширения бизнеса в 2014 году составит 15%.

Согласитесь ли вы как предприниматель на просьбу директора выделить на его программу развития 15.000.000 рублей, и почему?

Ответ (единственный):

Вариант А) Да, потому что улучшится финансовая устойчивость бизнеса. Благодаря дополнительным инвестициям она станет абсолютно устойчивая.

Вариант Б) Да, потому что срок окупаемости этих вложений меньше трёх лет.

Вариант В) Да, потому что верю своему директору.

Вариант Г) Да, так как рентабельность дополнительных инвестиций будет больше ставки рефинансирования (8,25%).

Вариант Д) Нет, так как ухудшится финансовая устойчивость и приведет бизнес к кризисному состоянию.

Вариант Е) Нет, так как прогнозы директора по прибыли и выручке нереальны

Практическое занятие 4 Организация как система менеджмента

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Два подхода к пониманию сущности управленческой деятельности.
2. Основные функции менеджмента и их сущность.
3. Понятие организации как системы менеджмента и её элементы.
4. Классификация организаций.
5. Понятие и структура внешней и внутренней среды организации.

Выполнить следующие задания:

Кейс1. FOOTWEAR INTERNATIONAL

Джон Карлсон хмурился по мере того, как читал передовицу дневного выпуска Meillat, фундаменталистской газеты, имеющей тесные связи с оппозиционной политической партией проливийского толка. Под заголовком “Непростительная наглость Footwear” было сказано, что дизайн подошвы сандалий, производимых компанией, содержал написанное по-арабски слово “Аллах”. Статья намекала на то, что компания осознанно оскорбила ислам тем, что использовала имя Аллаха, разместив его в качестве дизайна на подошве сандалий. Далее статья повествовала о том, что компания находится в собственности еврейской семьи и причастна к убийству палестинцев в Израиле. Газета призывала студенчество к демонстрации против Footwear на следующий день. В довершение всего газета разместила фотографию злосчастных сандалий на передовице. Управляющий директор Footwear Бангладеш – Джон Карлсон вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации. Карлсон немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне сандалий. Он уже знал, что сандалии принадлежали среднеценовому диапазону линии женской обуви, дизайн которой изменялся с учетом особенностей местного рынка. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн основан на изображении китайских колокольчиков, которые дизайнер купила на местном рынке (рисунок послан Карлсоном по факсу в штаб-квартиру компании). Они настолько понравились ей, что она решила использовать их в качестве основы для дизайна, который был представлен на рассмотрение и обсуждение начальнику отдела и был одобрен. Все сотрудники в отделе маркетинга и дизайна были мусульманами. Шеф отдела дизайна также сообщил, что женщина-дизайнер, разработавшая данную модель, была очень набожной мусульманкой, родом из Бангладеш, но она не говорила и не писала по-арабски, то же самое относилось почти ко всем остальным сотрудникам отдела. Он также подтвердил, что огромное количество сотрудников в отделе видело новый дизайн пред тем как одобрить его и у них не возникло и мысли о возможных проблемах. Карлсон сравнил дизайн сандалий и написание слова “Аллах” по-арабски (рисунок послан Карлсоном по факсу в штаб-квартиру компании).

Карлсон был в недоумении от содержания статьи и времени её выхода. Сандалии не были новым продуктом на рынке, и никаких жалоб на них до сего момента не поступало. По мере того как он перечитывал статью, он всё более недоумевал, почему был сделан акцент якобы на то, что компания принадлежала еврейской семье, хотя на самом деле семья, владевшая компанией, была христианской. Он также недоумевал, почему в статье о сандалиях придавалось такое значение студентам. В ходе дня ситуация ухудшалась. Карлсону показали перевод листовок, которые распространялись двумя молодежными группами и призывали к демонстрации против компании на следующий день. Листовки связывали в одно целое компанию, Салмана Рушди, еврейское сообщество и зловеще угрожали: “Даже ценой своей жизни мы должны протестовать против еврейского заговора”. Последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках Карлсона и других четверых иностранцев угрожали обвинить

по статье уголовного кодекса за злонамеренные и преднамеренные действия по разжиганию национальной розни и оскорблению чувства верующих. Некоторое время спустя Карлсон получил копию искового заявления от местного юриста, что также не обещало ничего хорошего. В исковом заявлении говорилось, что компания нанесла непростительную обиду всем гражданам Бангладеш и их религии – Исламу.

В то время как Карлсон обдумывал ситуацию, обеспокоенный голос секретарши сообщил ему, что звонил премьер-министр и назвал инцидент непростительным преступлением. Ситуация становилась все серьезней и серьезней с каждой минутой и Карлсон задумался, что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

Footwear International. Footwear International – интернациональная компания по производству и продаже обуви. Производство было размещено по всему миру и включало 83 компании в 70-ти странах, а именно: обувные фабрики, кожевенные заводы, заводы по производству оборудования для обувной промышленности, исследовательские лаборатории, трикотажные фабрики, лаборатории контроля качества, а также приблизительно 6300 розничных магазинов и 50 тыс. независимых розничных продавцов.

Служащие компании – 67 тыс. человек – производили и продавали более 270 млн пар обуви каждый год. Головной офис компании выполнял функции обслуживающего центра и был укомплектован специалистами со всего мира. Эти специалисты в области маркетинга, розничной торговли, дизайна, коммуникаций, обработки информации и бизнес-администрирования неоднократно в течение года отправлялись в командировки для того, чтобы проконсультировать различные компании. Тренинги и техническое обучение, проводимое этими коммивояжерами, а также стажировки в головном офисе, позволяли обеспечивать служащих компании во всём мире самыми последними достижениями в этом бизнесе. Несмотря на то, что компания требовала стандартизации в технологии и дизайне, она поддерживала высокий уровень децентрализации и автономии для производителей. Компании фактически находились под самоуправлением и были в достаточной степени лояльны условиям той страны, в которой находились. Каждая компания была подотчётна совету директоров, который включал представителей местного бизнеса. Концепция партнёрства на местном уровне позволяла компании быть желанным гостем по всему миру и производить продукцию даже в таких странах, где другие транснациональные компании не имели шансов выжить.

Бангладеш. С населением около 110 миллионов на территории 143 998 км². Бангладеш является самой плотно населённой страной в мире. Она также находится среди наиболее бедных стран (валовой национальный продукт в 1987 составил 160 долл. на душу населения), с высокой степенью зависимости от зарубежной помощи. Более 40% ВВП создаётся в сфере сельского хозяйства, и более 60% экономически активного населения занято в секторе сельского хозяйства. Хотя земля в Бангладеш вполне плодородна, страна расположена в зоне тропического муссонного климата и страдает от периодических разрушительных циклонов. В 1988 страна пережила самое страшное наводнение в истории. Население страны на 85% мусульмане, и в 1988 году ислам стал официальной религией Бангладеш. Приблизительно 95% населения говорит на бенгали, остальное население – на племенных диалектах. В XX веке Бангладеш имела весьма бурную историю. Большая часть страны была британской колонией до 1947г. В этот год она соединилась с Ассамом и стала Восточным Пакистаном – провинцией заново образованной страны – Пакистана. Восточный Пакистан был отделён от западного 1600 километрами индийской территории, и, хотя Восток был более населён, национальный капитал был сосредоточен в западной части. В последующие годы это стало причиной большого недовольства в восточной части, т. к. люди чувствовали, что они получили непропорционально малую часть капитала и были недостаточно представлены в правительстве.

Последующий период недовольств начался в 1969, когда Awami League – лидирующая политическая партия – одержала убедительную победу на местных выборах в 1970. 26 марта 1971 г. Awami League объявила независимость Народной Республики Бангладеш, после чего

быстро последовала гражданская война. В последующий конфликт сотни тысяч беженцев пересекли границу с Индией в поисках безопасности. В декабре Индия, поддерживавшая независимость Бангладеш, объявила войну, и через 12 дней Пакистан капитулировал. Бангладеш отстоял свою независимость, новой столицей страны стал город Дхака. В годы, последовавшие за независимостью, последовал упадок в промышленности как результат ухода финансистов и предпринимателей, большинство из которых были не бенгальского происхождения.

В последующие годы политическая стабильность более или менее поддерживалась в Бангладеш.

Несмотря на то что проводились выборы, стабильность находилась под угрозой террористических актов со стороны как лево- так и праворадикальных группировок. Террористические акты и ущемление гражданских прав стали привычными явлениями для Бангладеш.

С 1983 г. Бангладеш управляется самопровозглашённым президентом – генералом Х.М.Эршадом.

Несмотря на демонстрацию в 1987 году, которая привела к объявлению чрезвычайного положения в стране, Эршад удержал власть на выборах в следующем году, однако политическая нестабильность осталась. Awami League и альянс из восьми политических партий составляли оппозицию. Множество политических партий были связаны с оппозиционными газетами, которые отражали их политическую позицию. Забастовки и демонстрации были частым явлением, являясь результатом объединённых действий оппозиционных политических партий, студенческих групп и различных союзов.

Footwear Бангладеш. Footwear начала свою деятельность еще в Восточном Бенгали в 1930-х годах. В 1962 г. имели место первые существенные инвестиции в строительство фабрики по производству оборудования для обувной промышленности в промышленном городке Тонги в 30 км от Дхака. В последующие годы компания расширялась всеми возможными и невозможными способами. В 1971 году управляющий директор стал единственным иностранцем в правительстве в знак заслуги его лично и компании за вклад в независимость Бангладеш.

В 1985 г. компания акционировалась и два года спустя стремительно возглавила крупнейший частный сектор зарубежных инвестиций в стране, а также кожевенную фабрику и предприятие по производству обуви в Дхамари. Новая кожевенная фабрика производила кожу для нужд местных заводов компании, на экспорт, а также широкий ассортимент обуви для местного рынка.

В 1988 г. Footwear Бангладеш наняла 1800 служащих и продавала свою продукцию через 81 универмаг и 54 агентства. Компания представляла на рынок приблизительно 300 новых моделей обуви ежегодно, используя местный дизайн. Менеджеры компании весьма гордились потенциалом своего персонала, который был представлен исключительно местным населением.

Ежегодный объем продаж превышал 10 млн. пар, что составляло 15% рынка в 1988 году. Доходы достигали 30 млн. долл., а чистая прибыль 1 млн. долл. В финансовом аспекте в рамках холдинга Footwear International компания была средним по величине структурным подразделением. С населением в 110 млн. человек и потенциальным спросом из расчета 1 пара на каждого жителя в течение 2-х лет Бангладеш сулила компании огромный потенциал роста.

Управляющий директор компании Джон Карлсон был одним из четырёх иностранцев, работающих в компании. Остальные трое были менеджеры по производству, маркетингу и продажам. У всех был обширный опыт работы в холдинге.

Задание: Данный случай представляет собой непростую кризисную ситуацию в условиях нестабильной, агрессивной внешней среды. Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно (в течение суток) разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося политического

скандала. При этом необходимо учитывать множество факторов как экономического, так и политического/социального характера. В ваши задачи входит:

1. Проведение анализа внешней среды, оценка политических рисков, степени угрозы и возможных последствий инцидента (используйте инструментарий SWOT и STEP-анализа).

Вопросы для обсуждения: 1. Что Вы предлагаете делать с выпущенной продукцией? 2. Наказывать или нет сотрудников отдела дизайна?

Кейс 2. «ЭКСПОРТ РОССИЙСКОЙ НЕФТИ»

Российская торговая фирма «Нефэкс» (названия компаний и фамилии изменены, любое совпадение является случайным), специализирующаяся на поставках нефти за рубеж, главным образом в США, столкнулась в 1998г. со значительными трудностями в своей деятельности, связанными прежде всего спадением мировых цен, которое было вызвано целым рядом факторов.

Во-первых, наблюдалось значительное увеличение производства и поставок нефти странами-членами ОПЕК, на которые приходится основная часть мирового нефтяного экспорта. Быстрый рост добычи нефти странами ОПЕК, наблюдавшийся в 1997 г., был подкреплён решением о десятипроцентном увеличении экспортных квот. Кроме того, на мировой рынок нефти увеличила свои поставки Норвегия в связи с разработкой нефтяного месторождения в Северном море.

Во-вторых, причинами падения цен явились отрицательные факторы, воздействующие на спрос нефти и нефтепродуктов в мире, а именно: кризис в Юго-Восточной Азии, замедление темпов экономического роста в США и Западной Европе и относительно теплая зима в Северном полушарии. К тому же 1998г. и для экономической ситуации в самой России также оказался довольно сложным.

Финансовый кризис, разразившийся после решений правительства Кириенко от 17 августа, привел к значительному падению курса рубля – с 6 руб. на 1 августа до 16 руб. на 10 октября 1998 г. и 23 руб. на 1 февраля 1999 г. В стране произошло резкое, более чем в три раза, увеличение цен, в том числе возросли цены и на энергоносители.

Внутренний платежеспособный спрос оказался весьма ограниченным в связи с падением производства и крайне тяжелым положением значительного числа предприятий российской промышленности. Россия находилась в состоянии острейшего бюджетного кризиса. Замораживание выплат по ГКО и объявление 90-дневного моратория на внешние платежи подорвало доверие к России со стороны иностранных инвесторов и партнеров, нарушило работу банковской системы, поставило многие ранее мощные банковские структуры на грань банкротства, привело к отказу ряда банков от своих обязательств перед внутренними и внешними клиентами. Российская фирма «Нефэкс» вынуждена была определиться в приоритетах развития своей будущей предпринимательской деятельности, а именно решить, какому рынку – внутреннему или внешнему – отдавать предпочтение, какие рынки за рубежом являются более привлекательными.

Руководство при принятии стратегического решения воспользовалось антикризисной программой правительства Примакова и прогнозом развития мирового рынка нефти, подготовленным сотрудниками аналитической группы своей фирмы. В частности, в этом прогнозе отмечалось, что снижение добычи нефти странами-членами ОПЕК на 1245 тыс. баррелей, или на 4,6%, и дополнительное сокращение предложения нефти с июля 1998 г. на 1355 тыс. баррелей в день, или совокупное сокращение предложений нефти в размере 3,1 млн. баррелей в день по отношению к базовому уровню февраля 1998г., не позволит восстановить предкризисный уровень цен ни в текущем, ни в будущем году, поскольку существует множество других факторов, оказывающих сильное понижающее давление на цены.

Во-первых, Ирак увеличивает производство и экспорт нефти, поскольку его экспортная квота решением Совета Безопасности ООН увеличена с 2 млрд. до 5,25 млрд. долл. Во-вторых, значительно возрастет производство нефти за пределами ОПЕК, прежде всего в Северном море, Южной Америке и Африке (как ожидается, в 1999 г. прирост производства нефти странами-не членами ОПЕК составит около 1,2 млн. баррелей в день).

В-третьих, роль понижателей цены на нефть будут играть избыточные запасы нефти и нефтепродуктов, которые, например, в США, к началу июля 1998 г. достигли 1073 млн. баррелей, что на 8,4% выше среднего уровня данной страны для этого времени года.

В-четвертых, негативное влияние на рынок будет оказывать слабый спрос на нефть и нефтепродукты в странах Юго-Восточной Азии.

Таким образом, сотрудниками аналитической группы делался прогноз среднемировой цены на нефть на 1999г. на уровне ниже 11 долл. за баррель, и тем самым предполагалось, что даже к концу 1999 г. она не превысит 14 долл. за баррель.

Задание: Изучите проблему, проведите анализ внешней среды бизнеса, оцените риски и дайте прогноз развития ситуации. Используйте инструментарий SWOT и STEP-анализа.

Вопросы для обсуждения:

1. Российской фирме «Нефэкс» предпочтительнее развивать в ближайшей перспективе экспорт нефти или расширять ее поставки внутри страны? Дайте обоснование своему решению.

2. Какие еще трудности, кроме указанных в кейсе, Вы могли бы назвать при попытках фирмы «Нефэкс» активизировать свою экспортную деятельность? В том числе в США? На рынки каких других стран Вы порекомендовали бы фирме «Нефэкс» обратить внимание?

3. Предложите схему организационного построения менеджмента фирмой, включая ее экспортный отдел и его подотделы. Укажите их основные функции и направления работы.

4. Какие стратегии предпочтительнее для фирмы «Нефэкс» при ее работе на внешнем рынке?

5. Как может повлиять падение курса рубля на деятельность российской фирмы «Нефэкс» и на ее поставки нефти?

Практическое занятие 5. Планирование как функция менеджмента

2. Организация работает в сфере ритейлинга крупной бытовой техники. Разработайте для неё миссию, пять стратегических целей и стратегию по их достижению. Не забудьте про пять основных составляющих правильно сформулированной цели

Практическое занятие 6. Организация как функция менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организации как функции менеджмента.
2. Методика практического применения делегирования в управлении предприятием
3. Основные понятия организационных структур и их виды.
4. Преимущества и недостатки бюрократических организационных структур
5. Понятие и сущность делегирования и ответственности.
6. Понятие полномочий и принципы их делегирования.

Выполнить задания:

Разработайте организационную структуру фирмы, выполняющей следующие функции:

- исследование маркетинга;
- закупки;
- сбыт;
- оснащение производства;
- производство;
- финансовое планирование;
- планирование маркетинга;
- реклама и стимулирование сбыта;
- составление бюджета;
- управление торговыми операциями;
- руководство инженерным обеспечением;
- предварительное проектирование;

- общий бухгалтерский учёт;
- учёт издержек производства;
- упаковка;
- контроль качества;
- производственное планирование.

Кейс

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

И генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил ее помочь исправить ситуацию.

Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции? Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

Практическое занятие 7. Мотивация как функция менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность мотивации как функции менеджмента.
2. Сущность содержательной теории мотивации: теория Абрахама Маслоу, теория Дэвида МакКлелланда и теория Фредерика Герцберга.
3. Сущность процессуальной теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Выполнить задания:

Кейс.

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После «прокачки» его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-менеджментом организации что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить

их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах встреч с каждым из сотрудников, новый менеджер признался себе в том, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой функционал, особенно не нуждались в принуждении. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно увидел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение KPI (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все было со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях.

Задача:

1. Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию и что посоветовали этому руководителю?
2. Какой проект можно разработать?

Управленческая ситуация 1

Интрига спора о взаимосвязи этики и менеджмента в условиях рыночной экономики восходит к основоположнику политической экономии Адаму Смиту (1723–1790). Две его основные работы представляют две точки зрения, до сих пор господствующие в дискуссиях по этому вопросу. В работе «Теория нравственных чувств» (1759) Адам

Смит писал: «Каким бы эгоистичным, по нашим предположениям, ни был человек, в его натуре, несомненно, заложены принципы, благодаря которым он заинтересован в счастье других людей, и это счастье необходимо ему, хотя он ничего из этого не извлекает, кроме удовольствия видеть это». Фактически это означает признание, что человек по своей природе альтруист, то есть заботящийся прежде всего о благе ближнего.

Однако тот же Адам Смит более известен как автор другого высказывания (см. его работу «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776): «Мы ожидаем своего обеда не от благоволения мясника, пивовара или пекаря, а от их заботы о собственной выгоде». Здесь Смит признавал «невидимую руку» рыночной конкуренции, первичной в регулировании человеческих отношений, и утверждал, что, служа себе, своему эгоизму, люди служат своим ближним лучше, чем если бы они сознательно стремились к тому.

Задание. Дайте свою оценку двум точкам зрения Адама Смита. Верно ли, что менеджер, являющийся сторонником менеджмента на основе доктрины свободного рынка в традициях Смита, должен побуждать людей быть эгоистичными? Какой работник способен к более эффективному труду — эгоист или альтруист?

Управленческая ситуация 2

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика менеджмента является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. Может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет так рассуждать, то оба попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Практическое занятие 8 . Контроль как функция менеджмента

Кейс 1

Холдинг Extra сформирован путем покупки компаний из различных отраслей. На данный момент в его структуру входит несколько бизнес-направлений: торговля, производство стройматериалов, строительство, девелопмент. Каждое направление состоит из нескольких бизнес-единиц. Задача, которую ставит собственник холдинга, - получение прибыли каждой бизнес-единицей (обычно отдельным юридическим лицом).

Для осуществления централизованного менеджмента холдингом была создана управляющая компания (УК), которая взяла на себя общие функции для всех бизнес-единиц по предоставлению «услуг менеджмента» (служба безопасности, управление персоналом, финансово-экономическая служба).

Счета на оплату своих услуг УК выставляют компаниям, входящим в холдинг. На сегодняшний день не существует какой-либо единой политики определения суммы, на которую выставляются счета каждой бизнес-единице. При этом возможности привлечь внешних подрядчиков или организовать собственные вспомогательные подразделения у бизнес-единиц нет: такова политика собственника холдинга.

Первоначально сумма определялась как процент от выручки подразделения, затем от прибыли. В дальнейшем, когда такая система привела к тому, что эти проценты перестали покрывать затраты управляющей компании, сумму стали распределять пропорционально сначала выручке, а затем и прибыли.

Это привело конфликту между бизнес-единицами и УК: подразделения отказываются платить за услуги УК, т.к. не имеют влияния на определение их стоимости.

Вопрос

Каким образом организовать взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, чтобы, с одной стороны, система была максимально прозрачна и понятна для подразделений, а с другой — эффективна с точки зрения всего холдинга (с точки зрения управляемости и минимизации административных расходов)?

Кейс 2

В конце лета 2000 г. группа «Альфа-Эко» получила в дар от совладельца торгового дома «Смирновъ» 45% акций компании. Сразу после этого офис дома «Смирновъ» был захвачен менеджерской группой «Альфа-Эко», а сам владелец 50% акций Б. Смирнов был

отстранен от руководства. Как утверждает г-н Смирнов, накануне конфликта группа «Альфа-Эко» предлагала выкупить акции торгового дома за бесценок или получить откупные за возможность прекратить атаку на руководство. Желая сохранить хорошие отношения с совладельцем, акции передали в дар.

Задание. Объясните, почему атакующая группа «Альфа-Эко» повела себя так бесцеремонно со своим партнером. Как можно классифицировать такие действия с точки зрения этики?

Кейс 3

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму ему удалось во многом благодаря созданию «сплоченной коалиции сил». Считая, что смысл руководства состоит в том, чтобы показывать пример, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это «равенством жертв». Вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в \$2,5 млрд.

Задание. Подумайте, является ли этической система «равенства жертв», учитывая, что ее участники имеют далеко не равные первоначальные возможности для принесения такой жертвы. Как сказал один из критиков Ли Якокки, «вам легко отказаться от зарплаты, вы и так богаты». Не является ли данная позиция руководителя формой лицемерия? Должны ли руководители разделять материальные трудности компании, если в конечном счете именно они находят верное решение выхода из кризиса?

Кейс 4

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Кейс 5

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся в коллективе обстановку?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Практическое занятие 9. Коммуникации в организации

Вопросы для обсуждения

1. Общее понятие коммуникации, значение в управлении организацией. Виды коммуникаций в организации.
2. Формальные и неформальные группы и методика менеджмента ими.

Выполнить задания:

Кейс1

В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням менеджмента. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются, значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник — перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшим число уровней менеджмента, уменьшим численность аппарата менеджмента — и решим проблему искажения информации».

Постановка задачи

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?
2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь вы лично?

Задание 1

Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия о каналах распространения информации.

- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.
- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи.

Постановка задач.

1. Какую точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.
2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

Задание 2

Исследователи в области менеджмента считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе ее лежит сообщение, в основе сообщения — идея.

При изучении теории менеджмента дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В

каком виде она представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы менеджмента от выбора носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

Постановка задачи

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет? Обоснуйте личное мнение.
2. Опишите, какие вы знаете виды носителей и способы кодирования и декодирования информации?

Задание 3

В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням менеджмента. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются, значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник — перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшим число уровней менеджмента, уменьшим численность аппарата менеджмента — и решим проблему искажения информации».

Постановка задачи

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?
2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь вы лично?

Задание 4

Между начальником участка и прорабом разгорелся спор при оценке степени искажения информации, обусловленной различными статусами уровней организации. Начальник участка Федотов считает: «Чем ниже уровень статуса подразделения и руководителя, тем выше степень искажения информации из-за узости каналов передачи, ее корректировки слухами, ограниченности носителей информации». Прораб Проклов подумал и сказал: «Нет, с этим я не согласен. При переходе на самые высокие уровни статуса менеджмента искажение информации более значительно, так как предпочтение отдается позитивной информации, а негативная корректируется в сторону завышения отчетных показателей».

Постановка задачи

1. Какое из двух мнений вам импонирует в большей степени? Обоснуйте свой ответ.
2. Объясните понятие «канал передачи (отправления и получения) информации».
3. Перечислите общеизвестные каналы передачи информации. Оцените их эффективность с позиции рыночных условий хозяйствования.

Практическое занятие 10. Разработка управленческих решений. Методы принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Дерево целей как инструмент подготовки управленческого решения.
2. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, метод «мозговой атаки», двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование.
3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:
 - метод многокритериальной оценки;
 - метод экспертной оценки;

- метод поискового и нормативного прогнозирования.
- 4. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата:
 - метод функционально-стоимостного анализа;
 - метод цепных подстановок;
 - метод причинно-следственного анализа.
- 5. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.
- 6. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков.
- 7. Правила и критерии выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости: правило максимин (критерий Ваальда); правило максимакс; правило минимакс (критерий Севиджа).

Практические ситуации

Ситуация 1. Построение дерева решений¹

Мистер Хьюстон подумывает приступить к бурению на перспективном участке. Следует ли ему бурить? Если из скважины забьет нефтяной фонтан, он разбогатеет примерно на \$1 000 000. Проанализировав все альтернативы, мистер Хьюстон составил следующий список.

1. Сэм заплатил \$20 000 за право бурить.
2. Сэм может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (\$50 000). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.
3. А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать \$200 000 на бурение без предварительной сейсморазведки?
4. Сэм посоветовался с экспертами. Они считают, что на участке Сэма вероятность попасть в нефтеносный пласт без всякой разведки равна 60%.
5. По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться хоть на толику нефти равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.
6. Если сейсморазведка даст негативный результат, Сэм все равно может бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.
7. Сэм может в этом случае вообще отказаться от бурения.

Задание: построить дерево решений.

Ситуация 2

Пиццерия «Пицца Экспресс» начала свою работу на территории города Смоленска с 2010 года и зарекомендовала себя как успешное предприятие общественного питания. Посетителям предлагается стандартный для пиццерий города ассортимент продукции, а администрацией делается ставка на средний уровень цен при среднем уровне качества. Несмотря на то, что пиццерия имеет ряд преимуществ (удачное месторасположение в центре города, близость к остановкам общественного транспорта, профессиональная реклама, известность в городе), доходы «Пицца Экспресс» сократились за последний год на 15%, и она не вошла в тройку лучших пиццерий города.

Задание: на основе имеющихся данных проведите SWOT-анализ, затем методом «мозговой атаки» предложить различные варианты решений по улучшению работы данной пиццерии.

Ситуация 3²

¹ При разработке данного практического занятия использованы материалы: Силбигер С. Количественные методы анализа для решения проблем бизнеса / С. Силбегер. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/quantitative.shtml> (дата обращения: 15.11.2014).

² Каминский А.В. Управленческие решения: практикум / А.В. Каминский. – Хабаровск, 2010. URL: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/UPR_RESN/METHOD/UPR_RESN/Kamin_1.htm (дата обращения: 15.11.2014).

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

- 1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;
- 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;
- 3) изменить организационную структуру предприятия.

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Ситуация 4

Спрос на береты, реализуемые фирмой «Времена года» составил:

Год	2011		2012				2013				2015	
Квартал	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Спрос, шт.	157	137	156	151	153	141	154	152	154	142	?	?

Дайте прогноз спроса на два квартала 2015 года.

Ситуация 5

Используя метод причинно-следственного анализа, рассмотреть ситуацию недополучения запланированной прибыли туристической фирмой за предыдущий год в результате появления новых конкурентов. Недостающие данные для решения поставленной задачи продумать самостоятельно.

Решение практических задач

Задача 1

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 2

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4

P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 3

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
P	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 4

В кондитерской в начале каждого дня нужно решить вопрос о том, сколько пирожных необходимо иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Себестоимость каждого пирожного – 7 руб., а цена – 13 руб. за штуку. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток всегда продаётся в конце дня в полном объёме за 3 руб. за штуку (в рамках социального партнёрства). Спрос на пирожные в предыдущие дни был следующим.

Спрос на пирожные в день	1	2	3	4	5
Частота спроса	5	10	15	15	5
Вероятность покупки	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1

Определите, какие факторы оказывают влияние на колебания спроса на пирожные.

Используя метод платёжной матрицы (по критериям максимакса, максимина, минимакса), определите, сколько пирожных должно производиться в начале каждого дня.

Практическое занятие 11. Руководство и лидерство в системе менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Отличия власти, влияния и лидерства.
2. Сравнение различных методов влияния.

Выполнить задания:

Ответьте на вопросы теста

1. Заполните пропуск.

Согласно теории менеджмента _____ – это процесс определения внутриорганизационных целей и путей их достижения.

- 1) контроль;
- 2) координирование;
- 3) планирование;
- 4) прогнозирование.

2. В практике менеджмента организации применяют следующие виды тактических планов функциональных подразделений ...

- 1) план диверсификации;
- 2) план по сбыту и рекламе;
- 3) квартальный план сбыта;
- 4) финансовый план.

3. В практике менеджмента организаций к стимулирующим системам относят следующие из приведенных ниже ...

- 1) оплата налога на прибыль;
- 2) программы, связанные с обучением детей;
- 3) программы жилищного строительства;

4) уплата единого социального налога.

4. В теории менеджмента термин «объект контроля» наиболее полно отражает совокупность понятий...

- 1) «внутренняя и внешняя среда организации»;
- 2) «предприятия, организации»;
- 3) «персонал, процессы, ресурсы, структура организации»;
- 4) «управляющая и управляемая подсистемы организации».

5. Контроль как функция менеджмента предполагает...

- 1) проверку соответствия фактических событий запланированным;
- 2) распределение ресурсов компании;
- 3) определение целей предприятия;
- 4) мероприятия по корректировке деятельности работников.

6. План выпуска продукции производственным цехом на неделю можно отнести к группе _____ планов.

- 1) оперативных;
- 2) стратегических;
- 3) тактических;
- 4) целевых.

7. Контроль финансовых ресурсов включает...

- 1) анализ прибыльности компании;
- 2) расчет _____ индикаторов финансового состояния компании;
- 3) контроль качества продукции;
- 4) правильный отбор персонала.

8. В менеджменте _____ методы менеджмента основываются на властной мотивации.

- 1) экономические;
- 2) инновационные;
- 3) организационно-распорядительные;
- 4) социально-психологические.

9. Расположите этапы организационного проектирования в правильном порядке.

- 1) Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам.
- 2) Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.
- 3) Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

10. Бюрократическая организационная структура характеризуется:

- 1) высокой степенью разделения труда;
- 2) значительной свободой для раскрытия творческих способностей сотрудников;
- 3) развитой иерархией менеджмента, цепью команд;
- 4) наличием горизонтальных связей;
- 5) наличием многочисленных правил и норм поведения персонала;
- 6) подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

11. Выберите из приведенных ниже утверждений, касающихся понятий централизации и децентрализации, верные.

- 1) Чем меньше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2) В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3) Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, централизованная.

4) В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

12. К основным типами дивизиональных структур не относятся дивизиональные структуры, ориентированные:

- 1) на различные виды продукции;
- 2) на различные группы потребителей;
- 3) на различные проекты;
- 4) на различные регионы.

13. К содержательным теориям мотивации относятся:

- 1) теория Абрахама Маслоу;
- 2) теория Дэвида МакКлелланда;
- 3) модель Портера-Лоулера;
- 4) теория Фредерика Герцберга.

14. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- 1) теория ожидания;
- 2) теория Дэвида МакКлелланда;
- 3) теория справедливости;
- 4) модель мотивации Портера-Лоулера.

15. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация и контроль с точки зрения теории менеджмента в совокупности представляют _____ менеджмента.

Варианты ответов:

- 1) задачи;
- 2) работы;
- 3) принципы;
- 4) функции.

16. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции менеджмента возникают в результате ...

- 1) наложения основных функций менеджмента на специфику объектов менеджмента;
- 2) невыполнения основных функций менеджмента;
- 3) рассогласованности в реализации основных функций менеджмента;
- 4) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации.

17. Заполните пропуск _____ функции менеджмента выделяются исходя из содержания процесса менеджмента по его этапам (стадиям).

- 1) Мета-;
- 2) Организационные;
- 3) Общие;
- 4) Конкретные.

18. К основным видам управленческих функций не следует относить ...

- 1) конкретные;
- 2) общие;
- 3) комбинированные;
- 4) специальные.

19. Заполните пропуск__

Являясь платформой мотивации развития организации, _____ отражает амбиции лидера и его команды, учитывает не только потенциал организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и имидж организации, положение продукта на рынке.

- 1) матрица ССВУ;
- 2) иерархия целей;
- 3) миссия;
- 4) стратегия.

20. Заполните пропуск

Стратегия _____, по мнению М. Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.

- 1) функционирования;
- 2) создания;
- 3) зрелости;
- 4) развития.

21. Выработка стратегии развития организации на перспективу осуществляется на управленческом уровне ...

- 1) инновационных подразделений;
- 2) проектных групп;
- 3) общего собрания акционеров;
- 4) высшего руководства.

22. Заполните пропуск

Маркетинговая стратегия _____ используется, когда появляется потребность нарушить жесткую привязку к одной номенклатуре изделий, и направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных товаров.

- 1) производственной диверсификации;
- 2) добавления характеристик товара;
- 3) расширения;
- 4) модификации.

23. В цепочке стратегического планирования следующим шагом после этапа анализа внешней и внутренней среды предприятия будет являться ...

- 1) определение целей;
- 2) анализ стратегических альтернатив;
- 3) выбор и реализации стратегии;
- 4) оценка стратегии.

24. Содержание планирования как функции менеджмента предполагает ...

- 1) создание реальных условий для достижения целей;
- 2) определение необходимых функций и состава исполнителей;
- 3) обеспечение организации необходимыми ресурсами для достижения целей;
- 4) определение средств достижения целей, сроков и последовательности реализации.

25. Согласно теории менеджмента «дерево» целей – задач предприятия и его подразделений строится по принципу их декомпозиции во времени и ...

- 1) стоимости достижения;
- 2) ресурсообеспеченности предприятия;
- 3) значимости для предприятия;
- 4) пространстве.

26. Определение стоимости производственных мощностей производится в ходе разработки ...

- 1) производственного плана;
- 2) организационного плана;
- 3) плана маркетинга;
- 4) финансового плана.

27. Согласно теории менеджмента, прогнозирование позволяет организации ...

- 1) концентрировать ресурсы на перспективных направлениях деятельности;
- 2) обеспечивать снижение себестоимости продукции;
- 3) осуществлять контроль использования ресурсов;
- 4) разрабатывать и обосновывать стратегию организации.

28. Какие методы в теории менеджмента относятся к количественным методам прогнозирования?

- 1) анализ временных рядов;
- 2) причинно-следственное моделирование;
- 3) метод экспертных оценок;
- 4) метод Дельфи.

29. Заполните пропуск

Многократным дублированием функций менеджмента характеризуется _____ организационная структура менеджмента.

- 1) дивизиональная;
- 2) проектная;
- 3) функциональная;
- 4) штабная.

30. Заполните пропуск

С точки зрения теории и практики менеджмента _____ является наиболее опасным негативным последствием делегирования полномочий.

- 1) нарушение социально-психологического климата в организации;
- 2) снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем;
- 3) увеличение трудоёмкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может и увеличить её;
- 4) нарушение интеграции процессов менеджмента и дифференциации по подразделениям общих целей менеджмента.

31. Расположите в правильной последовательности основные разделы должностных инструкций:

- 1) права;
- 2) ответственность;
- 3) общая часть;
- 4) поощрения;
- 5) функциональные обязанности.

32. Документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях и заседаниях – это ...

- 1) приказ;
- 2) положение;
- 3) протокол;
- 4) инструкция.

33. В менеджменте связи подчинения, возникшие при наличии нескольких уровней менеджмента, называются ...

- 1) иерархическими;
- 2) вертикальными;
- 3) многоуровневыми;
- 4) горизонтальными.

34. Заполните пропуск

Трудность установления четкой ответственности за работу подразделения ввиду двойного подчинения исполнителей:

с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта, является недостатком _____ структуры менеджмента.

- 1) матричной;

- 2) линейно-штабной;
- 3) программно-целевой;
- 4) линейно-функциональной.

35. Заполните пропуск

Концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации – это _____ власти.

- 1) департаментализация;
- 2) централизация;
- 3) децентрализация;
- 4) делегирование.

36. Согласно теориям мотивации в менеджменте, человека побуждают к действию следующие потребности ...

- 1) актуальные потребности;
- 2) неудовлетворенные потребности;
- 3) потребности в успехе;
- 4) потребность в предметах роскоши.

37. К элементам нетрадиционной системы мотивации в менеджменте относят ...

- 1) премию;
- 2) комиссионные;
- 3) бонусы;
- 4) компенсацию за стаж.

38. В практике менеджмента применяют следующие виды материального стимулирования ...

- 1) участие в прибылях;
- 2) работа по гибкому графику;
- 3) должностной рост, участие в управлении;
- 4) кредитование.

39. Заполните пропуск

Согласно теории менеджмента _____ контроль имеет место тогда, когда исполнитель остается в неведении относительно результатов контроля своей деятельности.

- 1) односторонний;
- 2) внешний;
- 3) формальный;
- 4) скрытый.

40. Заполните пропуск

Согласно теории менеджмента ориентирами в осуществлении _____ контроля являются коэффициенты ликвидности, устойчивости, доходности.

- 1) административного;
- 2) организационного;
- 3) производственного;
- 4) финансового.

41. Заполните пропуск

В менеджменте предельное число объектов, которым можно эффективно управлять носит название «_____ контроля».

- 1) цепочка;
- 2) диапазон;
- 3) уровень;
- 4) сфера.

42. Заполните пропуск

В организации посредством функциональных (штабных) связей реализуются _____ обеспечение координации.

- 1) финансовое;
- 2) кадровое;
- 3) информационное;
- 4) технологическое.

43. Сущность координации как общей функции менеджмента заключается ...

- 1) удовлетворение потребностей клиентов;
- 2) своевременном принятии мер по обеспечению равномерного хода производства;
- 3) максимизации прибыли;
- 4) обнаружении проблемы в процессе производства.

44. Дифференциация методов в системе менеджмента определяется следующими факторами:

- 1) технические средства менеджмента;
- 2) состав функций менеджера;
- 3) тип организации;
- 4) уровень и характер ответственности менеджера.

45. По способу воздействия на персонал в менеджменте выделяются следующие методы менеджмента:

- 1) коллективные;
- 2) подкрепляющие;
- 3) административные;
- 4) экономические;
- 5) социально-психологические.

46. Методы менеджмента по признаку реализуемой функции менеджмента разделяются на следующие группы методов:

- 1) метод мотивации;
- 2) общенаучные методы;
- 3) специальные методы;
- 4) методы планирования.

47. Причинами постепенного вытеснения административных методов социально-психологическими методами стали...

- 1) характер труда изменился в сторону умственного труда;
- 2) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- 3) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- 4) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

48. Заполните пропуск

Для оценки эффективности выполнения такой управленческой функции как _____ используются показатели оснащенности предприятия современным технологическим оборудованием, текучести кадров и т. п.

- 1) мотивация;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) контроль.

49. Функцией менеджмента является:

- 1) наблюдение за ходом работ;
- 2) методическое обеспечение принятия решений;
- 3) издание приказов и распоряжений;
- 4) координация взаимодействия.

50. К механизмам координации относятся:

- 1) финансовые стимулы;
- 2) ценовой механизм;

3) рутинные процедуры;

4) специализация труда.

51. Контроль заключается:

1) в планировании результатов;

2) в определении допущенных отклонений и их оценке;

3) в сокращении затрат на процессы;

4) в привлечении ревизоров.

52. К рыночному контролю относятся:

1) согласования и договоренности;

2) цены акций;

3) рентабельность инвестиций;

4) бюджеты;

5) социальная ответственность;

6) трансфертные цены;

7) стандарты;

8) правила и процедуры.

53. В процедуре контроля есть различные этапы. Поставьте их в правильную последовательность:

1) принятие необходимых корректирующих действий;

2) выработка целевых критериев;

3) выявление отклонений от цели;

4) сопоставление реальных результатов.

54. Проверая качество и полезность информации для контроля, следует учитывать:

1) информация должна содержать все данные о детальном состоянии дел по всем управленческим параметрам;

2) разность между величинами, по которым судят о контролируемом процессе, должна быть обязательно рассчитана по формуле;

3) различные уровни менеджмента должны получать сопоставимую и достоверную информацию;

4) лицо, принимающее решение, должно быть уверено в том, что сведения, на основе которых будет принято решение, поступают по его запросу за любой интервал времени.

55. Контрольные действия опираются на принцип

1) сочетания различных видов контроля;

2) ограниченного доступа к информации;

3) координации контроля по всем уровням управления;

4) сопоставимости затрат на исполнение и его контроль.

56. Проблемными управленческого контроля являются:

1) дисбаланс между заданиями и обеспеченностью ресурсами;

2) отсутствие четкой системы критериев оценки эффективности;

3) низкая исполнительская дисциплина работников служб менеджмента;

4) длинные сроки передачи управленческой информации.

57. Эффективный контроль характеризуется:

1) сбором информации, необходимой для выявления проблемы;

2) установлением стандартных процедур исполнения;

3) ориентацией на цели и результаты;

4) анализом допущенных промахов.

58. К организационно-распорядительным методам менеджмента относят:

1) организационное проектирование;

2) согласование делового этикета;

3) инструктаж;

4) адаптация к кризисным ситуациям.

Практическое занятие 12. Управление конфликтами в организации

Кейс 1

Фактически за десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договоренности и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников? В чем вообще кроется причина подобных выходов бывших работников? Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Практическое занятие 13. Этика и социальная ответственность организации

Вопросы для обсуждения

1. Понятие корпоративной социальной ответственности и её уровни.
2. Элементы внешней и внутренней социальной ответственности.
3. Понятие этики и этических норм организации. Необходимость этического кодекса организации.

Выполнить задание

Разработка этического кодекса организации.

В процессе освоения дисциплины каждый студент должен представить реферат, а также выступить с сообщением в виде презентации по одной из предложенных тем.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Введение в дисциплину «Основы менеджмента»	9	Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана).
Эволюция научных основ менеджмента организации	9	Теоретическая подготовка к практическому занятию Выбор темы реферата и разработка программы исследования..
Законы и закономерности менеджмента	10	Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Поиск теоретической и эмпирической информации по избранной теме реферата (работа с каталогами, составление списка литературы, работа с книгой) разработка программы исследования.
Организация как система менеджмента	10	Теоретическая подготовка к практическому занятию. Продолжение поиска теоретической и эмпирической информации по теме реферата (выписки из найденных источников, тезисы, конспектирование, ксерокопирование важного и интересного материала). разработка программы исследования.
Планирование как функция менеджмента	10	Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Систематизация отобранного материала, изучение его подготовка первого варианта реферата.
Организация как функция менеджмента	10	Теоретическая подготовка к практическим занятиям Завершение работы над текстом реферата и подготовка его к публичной защите
Мотивация как функция менеджмента	10	Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Завершение работы над рефератом.
Контроль как функция менеджмента	10	Теоретическая подготовка к практическим занятиям Подготовка к экзаменационному тесту и решению ситуационных задач
Коммуникации в организации	10	Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Выбор темы сообщения и поиск теоретической и эмпирической информации
Разработка, принятие и реализация управленческих решений	10	Теоретическая подготовка к практическому занятию Групповое задание для самостоятельного выполнения «Применение метода экспертных оценок для оценки эффективности управленческого решения»

Руководство и лидерство в системе менеджмента	10	<i>Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Работа над текстом сообщения и презентацией к нему</i>
Управление конфликтами в организации	10	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Завершение работы над текстом сообщения и презентацией к нему. Подготовка к экзаменационному тесту и решению ситуационных задач</i>
Этика и социальная ответственность организации	9	<i>Текущая проработка теоретического материала к практическому занятию (изучение учебного материала по конспектам лекций, литературным источникам и составление конспекта, развернутого плана). Подготовка к экзаменационному тесту и решению ситуационных задач</i>
Экзамен	9	<i>Подготовка к экзамену</i>
Всего часов	127+9=136	

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и значение менеджмента в организации.
2. Система менеджмента в виде контура менеджмента.
3. Задачи менеджмента и их взаимосвязь.
4. Этапы развития теории и практики менеджмента.
5. История становления и развития менеджмента как экономической науки.
6. Отличительные особенности и основные достижения школ менеджмента.
7. Основные положения старой и новой парадигмы менеджмента.
8. Характеристика принципов менеджмента.
9. Законы и закономерности менеджмента.
10. Системный и ситуационный подход в управлении.
11. Понятие организации как системы менеджмента и её элементы.
12. Классификация организаций.
13. Понятие и структура внешней и внутренней среды организации.
14. Два подхода к пониманию сущности управленческой деятельности.
15. Основные функции менеджмента и их сущность.
16. Сущность планирования как функции менеджмента.
17. Формы и виды планирования.
18. Сущность стратегического планирования.
19. Понятие и последовательность разработки видения, миссии, целей, стратегии и политики организации.
20. Smart-характеристики целей.
21. Описание процесса стратегического планирования.
22. Методы анализа внешней среды организации.
23. Сущность организации как функции менеджмента.
24. Понятие и сущность делегирования и ответственности.
25. Понятие полномочий и принципы их делегирования.
26. Методика практического применения делегирования в управлении предприятием
27. Основные понятия организационных структур и их виды.

28. Преимущества и недостатки бюрократических организационных структур.
29. Преимущества и недостатки адаптивных структур.
30. Факторы организационного проектирования.
31. Сущность мотивации как функции менеджмента.
32. Сущность содержательной теории мотивации: теория Абрахама Маслоу, теория Дэвида МакКлелланда и теория Фредерика Герцберга.
33. Сущность процессуальной теории мотивации: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.
34. Сущность контроля как функции менеджмента.
35. Основные этапы процесса контроля.
36. Построение модели процесса контроля.
37. Основные аспекты проведения эффективного контроля.
38. Принципы эффективного контроля.
39. Сравнение бюрократической и децентрализованной систем контроля.
40. Общее понятие коммуникации, значение в управлении организацией. Виды коммуникаций в организации.
41. Формальные и неформальные группы и методика менеджмента ими.
42. Отличия власти, влияния и лидерства.
43. Сравнение различных методов влияния.
44. Понятие конфликта, причины, последствия и виды конфликтов.
45. Методы и стили разрешения конфликтов.
46. Методика успешного проведения изменений в организации.
47. Понятие, виды и методика оценки эффективности менеджмента.
48. Понятие корпоративной социальной ответственности и её уровни.
49. Элементы внешней и внутренней социальной ответственности.
50. Понятие этики и этических норм организации. Необходимость этического кодекса организации.
- 51.

Темы сообщений в форме презентации

1. Менеджмент как наука и искусство: проблемы интеграции
2. Предвидение и прогнозирование в деятельности организаций
3. Контрольная функция в управлении.
4. Идеалы и ценности в управлении: от национальной идеи до корпоративных ценностей
5. Строительство карьеры на японских предприятиях
6. Пожизненный найм в Японии и возможности для предприятий России
7. Американский менеджмент и его особенности
8. Европейский менеджмент и его особенности
9. Японский менеджмент и его особенности
10. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное
11. Отличительные особенности централизованного и децентрализованного менеджмента (преимущества и недостатки)
12. Каналы влияния внешних факторов на систему менеджмента
13. Мотивационные системы и модели в повышении эффективности менеджмента персоналом
14. Модели менеджмента на практике в России и за рубежом: эволюционные процессы и этапы их развития
15. Мотивационные модели менеджмента: разработка и социально-экономическая эффективность
16. Коммуникация в управлении и её эффективность
17. Миссия организации: функции, предназначение, структура

18. Методы стратегического анализа и их применение на практике
19. Причины конфликтов в организациях и роль менеджера в их разрешении
20. Формирование российского менеджмента: этапы, проблемы, особенности
21. Менеджер и предприниматель: общее и особенное
22. Эволюция научной мысли в области менеджмента
23. Принципы менеджмента: их возникновение и проблемы их практической реализации
24. Цели менеджмента и проблема их интеграции
25. Функциональное разделение управленческого труда: причины и характеристика основных функций
26. Целевое управление предприятием: достоинства и недостатки
27. Организационная функция как центральная комплексная функция менеджмента
28. Экономические методы менеджмента и их использование в условиях нехватки ресурсов
29. Эффективность труда менеджера и пути ее повышения
30. Методы административно-правового воздействия на подчиненных: достоинства, недостатки и пределы использования
31. Программно-целевое управление организацией
32. Гибкие организационные структуры и их возможности в условиях быстрого изменения окружающей среды
33. Современная организация труда менеджера
34. Этика и этикет менеджера
35. Управление с позиции ситуационного менеджмента
36. Издержки в использовании рабочего времени менеджера: причины, способы устранения
37. Мотивация труда работников как важнейший фактор эффективного менеджмента в условиях рынка
38. Создание информационной системы (базы) для эффективного менеджмента предприятием
39. Управление конкурентоспособностью предприятия и пути её повышения
40. Управление нововведениями на предприятии.

Темы рефератов

1. Система управления организацией: понятие, задачи, элемента. Требования к системе управления организацией.
2. Понятие и элементы управленческого процесса в организации.
3. Понятие и сущность менеджмента. Менеджмент как наука. Менеджмент и управление.
4. Цели, задачи и стадии менеджмента как организации управления.
5. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация функций.
6. Цель, содержание и результаты выполнения основных функций менеджмента.
7. Функциональные виды менеджмента
8. Уровни менеджмента в организационной иерархии. Соотнесение типов задач и уровней менеджмента в организации
9. Понятие и виды принципов. Современные принципы эффективного менеджмента.
10. Принципы управления А.Файоля.
11. Понятие и классификация методов менеджмента. Соотношение закономерностей, принципов и методов менеджмента.
12. Организационно-распорядительные методы менеджмента
13. Экономические методы менеджмента

14. Социально-психологические методы менеджмента: понятие, виды и направления воздействия
15. Источники и предпосылки формирования менеджмента
16. Этапы развития теории и практики менеджмента за рубежом. Современное состояние и тенденции развития менеджмента за рубежом.
17. Школа научного управления. Вклад Ф.У.Тейлора в развитие менеджмента.
18. Школа и административного управления. Вклад А. Файоля в развитие менеджмента.
19. Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук. Вклад Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо в развитие управленческой мысли
20. Наука управления или количественный подход (Л.Берталанфи, А. Рапопорт, К.Боулдинг)
21. Современные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный, концепция управления с позиций науки о поведении, инновационного подхода, управления по целям, информационных технологий.
22. Этапы развития отечественного управления советского и постсоветского времени.
23. Развитие теории и практики управления в СССР в 1920-30-е гг. Организационно-технические и социальные концепции управления. Вклад А.К.Гастева, А.А.Богданова, О.Е.Ерманского и П.М.Керженцева в развитие отечественного управления
24. Японская модель менеджмента
25. Американская модель менеджмента.
26. Особенности западноевропейской модели менеджмента.
27. Формирование российской модели менеджмента в современных условиях.
28. Инфраструктура менеджмента
29. Факторы (переменные) внешней и внутренней среды организации. Характеристика главных переменных и учет в практике менеджмента
30. Задачи, функции и виды целей.
31. Система целей в организации. Общие и специфические цели. Проблема взаимного переплетения целей и их сосуществования внутри организации.
32. Миссия и стратегические цели организации. Требования к разработке миссии организации
33. Требования к постановке целей. Технология SMART
34. Система управления по целям (УПЦ)
35. Понятие, виды и принципы внутрифирменного планирования
36. Основные задачи и этапы планирования деятельности организации. Факторы, ограничивающие возможности планирования
37. Стратегическое планирование: понятие и этапы. Современные подходы к стратегическому планированию и его роли.
38. Система планов в организации. Функциональные, единовременные и стабильные планы.
39. Подходы к пониманию стратегии. Понятие и типы стратегий организации.
40. Конкурентные стратегии Майкла Портера. Матрица BCG. Стратегии развития (по У.Глюку)
41. Методы внутрифирменного планирования (бюджетный, балансовый, нормативный, графический, математический, статистический).
42. Организационная структура управления (ОСУ): понятие и виды. Взаимосвязь управленческих структур и структуры организации. Звенья, уровни и связи как элементы ОСУ.
43. Требования, предъявляемые к ОСУ. Факторы, определяющие управленческую структуру.
44. Линейно-функциональные (линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная) структуры управления.

- 45. Проектные и матричные структуры управления.
- 46. Изменения в организационных структурах управления фирмами на современном этапе. Современные организационные управленческие структуры (эдохократические, многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные и др.)
- 47. Управленческие полномочия: понятие, виды. Штабные, линейные, функциональные полномочия в организациях и сферы их эффективного применения. Управленческая ответственность.
- 48. Централизация и децентрализация полномочий.
- 49. Понятие, значение и правила делегирования. Проблемы делегирования и преодоление препятствий к эффективному делегированию
- 50. Теории содержания мотивации. Соотношение групп потребностей в теории содержания мотивации.
- 51. Процессуальные теории мотивации.
- 52. Мотивационная теория подкрепления
- 53. Мотивационный процесс: понятие и этапы. Принципы построения механизма мотивации. Направления труда менеджера в рамках функции мотивации.

6. Фонд оценочных средств

компетенция	этапы формирования (семестр)	дисциплины, практики, НИР, ГИА	критерии	показатели (по уровням)
ОК-8 - способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения	8	Б1.Б.33 Основы менеджмента	Знаниевый	«Отлично»: знает сущность, функции, виды и принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений; «Хорошо»: в основном знает сущность, функции, виды и принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений; «Удовлетворительно»: слабо знает сущность, функции, виды и принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений; Неудовлетворительно»: не знает сущность, функции, виды и принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений
			Деятельностный	«Отлично»: умеет находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях профессиональной деятельности; владеет методикой разработки и принятия организационно-управленческих решений как в стандартных ситуациях профессиональной деятельности, так и в ситуациях, требующих самостоятельного и творческого подхода. «Хорошо»: в целом умеет находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях профессиональной деятельности; в целом владеет методикой разработки и принятия организационно-управленческих решений как в стандартных ситуациях профессиональной деятельности, так и в ситуациях, требующих самостоятельного и творческого подхода. «Удовлетворительно»: слабо умеет находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях профессиональной деятельности; слабо владеет методикой разработки и принятия организационно-управленческих решений как в стандартных ситуациях профессиональной деятельности, так и в ситуациях, требующих самостоятельного и творческого подхода. «Неудовлетворительно»: не умеет - находить организационно-управленческие решения в различных ситуациях профессиональной деятельности; не владеет методикой разработки и принятия организационно-управленческих решений как в стандартных ситуациях профессиональной деятельности, так и в ситуациях, требующих самостоятельного и творческого подхода.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

I. Требования к выполнению группового задания для самостоятельного выполнения «Применение метода экспертных оценок для оценки эффективности управленческого решения»

Для выполнения данного задания группа разбивается на подгруппы по 4-5 человек.

Работа каждой подгруппы на первом этапе заключается в формулировке проблемной ситуации (на примере ситуации 2 к Практическому занятию 6) и выработке альтернативных решений (не менее 3).

Второй этап заключается в том, что группа формирует ряд критериев (не менее 5), по которым затем будут оцениваться каждое из альтернативных решений.

На третьем этапе каждый из студентов «превращается» в эксперта и должен оценить каждую из альтернатив по пятибальной шкале по ряду сформулированных критериев.

Далее необходимо рассчитать интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок и выбрать одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения задания;
правильность выполнения задания (технологически);
точность расчётов;
умение работать в команде.

«отлично» – более 85% правильно выполненного задания;

«хорошо» – 75–85 % правильно выполненного задания;

«удовлетворительно» – 51–75% правильно выполненного задания;

«неудовлетворительно» – менее 50% правильно выполненного задания.

II. Примерные экзаменационные ситуационные задания и критерии их оценки

Ситуационная задача № 1 (коммуникации в организации)

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ситуационная задача №2 (лидерство)

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

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

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Ситуационная задача № 3 (конфликтная ситуация)

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Ситуационная задача № 4 (задача о деловой этике)

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

Ситуационная задача № 5 (вопрос о мотивации работников)

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ситуационная задача № 6 (этика и предпринимательство)

Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

Вес каждого ситуационного задания в общей оценке за экзамен – 0,2. Ситуационных заданий в экзаменационном билете два.

III. Примерные тестовые задания и критерии оценки экзаменационного теста

Тест содержит вопросы закрытой формы, правильных вариантов ответа может быть несколько.

Вопрос 1. Линейный менеджер несет ответственность за:

- а. общую деятельность организации или подразделений, а следовательно, полагается на управленцев, ответственных за выполнение отдельных функций;
- б. отдельные элементы деятельности организации, такие как управление персоналом, исследованиями, маркетингом или производством;
- с. выполнение функций, напрямую связанных с производством или поставкой продукта услуг потребителям.

Вопрос 2. Первую школу отечественного научного менеджмента в России сформировал в начале XX века:

- а. академик Е.С.Федоров;
- б. профессор В.Н.Таганцев;
- с. профессор Н.И.Савин.

Вопрос 3. При технологическом принципе построения организационной структуры:

- а. каждый цех специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части;
- б. оборудование располагается исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей;
- с. заготовительные цеха специализируются по технологическому принципу, а обрабатывающие – по предметному.

Вопрос 4. Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как:

- а. линейная, функциональная, линейно-функциональная;
- б. по потребителю; по рынку;
- с. корпоративная и индивидуалистская.

Вопрос 5. Принцип разработки управленческого решения прямооточность означает:

- а. рациональную организацию процессов, характеризующих степень совмещения операций во времени;
- б. процесс рациональной организации процессов, определяемых отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса;
- с. рациональную организацию процессов, характеризующих оптимальность пути нахождения предмета труда, информации.

Ключ к тесту: правильные ответы выделены жирным шрифтом.

Критерии оценки экзаменационного теста

Тест состоит из 20 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	86-100% правильных ответов	15-16 правильных ответов
Хорошо	76-85%	13-14
Удовлетворительно	51-75%	8-12
Неудовлетворительно	Менее 50%	7 и менее

Вес теста в общей оценке за экзамен – 0,6.

Вес каждого ситуационного задания в общей оценке за экзамен – 0,2. Ситуационных заданий в экзаменационном билете два.

**Оценка за экзамен = Оценка за тест * 0,6 + Оценка за ситуационную задачу 1 * 0,2 +
+ Оценка за ситуационную задачу 2 * 0,2**

**Положительная оценка на экзамене выставляется в случае получении студентом
положительной оценки по всем видам самостоятельной работы**

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература:

1. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491931>
2. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492203>

Дополнительная литература:

1. Анопоченко Т.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопоченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М: Академцентр, 2013. - 240 с.
2. Баринов В.А. Теория менеджмента: Учебник / В.А. Баринов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 207 с.
3. Балашов А.П. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
4. Маслова Е.Л. Теория менеджмента / Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2017. - 160 с.:
5. Угурчиев О.Б. Теория менеджмента: Учебное пособие/Угурчиев О.Б., Беровая З.М. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 268 с.
1. Драчева Е. Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие.-М.: Мастерство,2012.-288 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 2011. - 702 с.

3. Управление современной компанией: Учебник/Под ред. проф. Б.Мильнера, проф. Ф.Лииса.-М.:Инфра-М,2011.-586 с.
4. Абчук В. А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск.-СПб:Союз,2012.-336 с
5. Азбука делового общения: встречи, переговоры, переписка /Бизнес для всех. Выпуск 1.- М.: Финвест, 2011. - 48 с.
6. Алексеев А.А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2012 – 144 с.
7. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП).- М: Фин.и стат.,2011.- 240 с.
8. Большаков А. С. , Михайлов В.И. Современный менеджмент : теория и практика.- СПб.:Питер,2012.-416 с.
9. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. - М.: Изд-во МГУ, 2011. - 228 с.
10. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. – М.: Дело, 2011. – 320 с.
11. Гибсон Дж. Л. и др. Организации : поведение, структура, процессы/Пер.с англ.-8-е изд.- М.:Инфра-М,2010.-662 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Законодательно-правовая электронно-поисковая база по организации производства (Консультант. Гарант).
2. Федеральный образовательный портал. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/>.
3. Электронная база данных «Polpred.com. Обзор СМИ» - <http://polpred.com>
4. Поисковые системы <http://www.google.ru/>, www.yandex.ru/ и др.

8. Методические указания по освоению дисциплины

Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется познакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;
- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос (например с Национальной программой «Цифровая экономика России»);
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

Методические указания по выполнению компьютерной презентации

Презентация – удобный и современный способ демонстрации учебного материала, с использованием мультимедийных технологий. Она позволяет на новом более качественном уровне подготовить индивидуальные проекты, выполнить аналитические задания, доклады, демонстрации выполненного группового проекта и т.д.

С помощью презентации можно легко реализовать коммуникативную задачу обучения, провести практическое занятие или лекцию. Приложение MS PowerPoint 2007-10 позволяет создавать презентации, определять способы вывода их на экран и поддерживает многие другие операции над слайдами, которые могут содержать не только текстовые, графические или табличные сведения, но и звуковые и видео фрагменты (т.е. быть мультимедийными).

Презентация состоит из множества слайдов (страниц), которые хранятся в одном файле. Презентации можно представлять в электронном виде, распечатывать в виде раздаточного материала (копии всех слайдов) или прикрепить через Интернет на странице изучаемого курса в системе дистанционного обучения Moodle.

Каждый слайд презентации обладает свойствами, которые влияют на его отображение во время демонстрации: размер слайда, разметка слайда (расположение заголовков, текста и объектов на слайде), шаблон оформления (дизайн слайда), эффект перехода от слайда к слайду. На каждом слайде можно разместить разные объекты

Создание презентации состоит из трех этапов:

1. планирование:

Планирование презентации - это многошаговая процедура, включающая определение целей, изучение темы выбранной для подготовки в виде презентации, сбор и подготовка необходимой информации, формирование структуры и логики подачи материала.

2. разработка

Разработка презентации включает в себя графическую и информационную составляющие.

В графической составляющей необходимо:

- определиться с графическим материалом;
- фоном при этом текст на этом фоне должен быть хорошо читаем;
- эффектами, звуком (при использовании видео материалов);
- выбрать оптимальный размер шрифта;
- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- не рекомендуется использовать в стилевом оформлении презентации более 3 цветов и более 3 типов шрифта;
- оформление слайда не должно отвлекать внимание слушателей от его содержательной части;
- все слайды презентации должны быть выдержаны в одном стиле.

В информационной составляющей необходимо:

- осуществить поиск и переработку информации по теме;
- выбрать наиболее существенную и важную, определить основные понятия, формулы, числовые данные и т.д.;

- не перегружать слайды текстовой информацией;
- оратор должен хорошо ориентироваться в информации, для чего необходимо изучить учебную литературу, дополнительные источники и т.д.;
- речь должна быть грамотной не монотонной.

3. репетиция презентации.

Репетиция презентации – это проверка и доведение до логического завершения созданного продукта. Вы проверяете – насколько удачно «смонтировали» материал, насколько уместны переходы от слайда к слайду. Репетиция позволяет как бы посмотреть на себя со стороны, определить время на подачу материала и откорректировать данный важный фактор, проверить насколько презентация эффективна, содержательна, информативна, понятна аудитории, достигнута ли намеченная цель.

Данный курс предполагает активное применение мультимедийной формы выполнения заданий и подготовки к практическому занятию.

Например:

Задания для самостоятельной работы в виде презентации

Проанализируйте государственные программы:

- ФЦП "Электронная Россия"

Методические указания по выполнению реферата

Реферат (refere, лат. сообщаю) – краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов по выбранной теме исследования.

Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения.

Выбор темы реферата осуществляется студентом в рамках изучаемой дисциплины исходя из интересов студента. Прежде чем выбрать тему реферата, студенту необходимо выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Цель реферата – приобретение студентами навыков самостоятельной работы по подбору, изучению, анализу и обобщению литературных источников.

Объем реферата составляет 7-15 страниц машинописного текста (в зависимости от требований преподавателя).

Критерии оценки реферата

- Соответствие содержания теме.
- Правильность и полнота использования источников.
- Соответствие оформления реферата стандартам.

По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам.

Процесс выполнения реферата состоит из следующих этапов.

- Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками.
- Составление плана реферата.
- Изучение отобранных литературных источников.
- Написание текста реферата.
- Оформление реферата.

Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками

Подбор литературы по избранной теме и ознакомление с выбранными источниками – это, прежде всего, самостоятельная работа студента, успех которой зависит от его инициативности и умения пользоваться каталогами, библиографическими справочниками и т.п. Следует подбирать литературу, освещающую как теоретическую, так и практическую стороны проблемы. Предварительное ознакомление с отобранной литературой необходимо для того, чтобы выяснить, насколько содержание той или иной книги или журнальной статьи соответствует избранной теме. Кроме того, предварительное ознакомление позволит получить

полное представление о круге вопросов, охватываемых темой, и составить рабочий план реферата.

Изучение отобранных литературных источников

После того как составлен план реферата, следует приступить к детальному изучению отобранной литературы. При ее изучении, как правило, составляются конспекты. Характер конспектов определяется возможностью и формой использования изучаемого материала в 5 будущей работе. Это могут быть выписки (цитаты), краткое изложение мыслей, фактов или характеристика прочитанного материала в виде подробного плана тех мест работы, которые могут потребоваться при написании текста реферата. Во всех случаях при конспектировании литературы необходимо записывать название источника, издательство и страницы, откуда заимствованы записи, чтобы в дальнейшем при написании работы иметь возможность делать ссылки на литературные источники. Большое значение имеет систематизация получаемых сведений по основным разделам реферата, предусмотренным в плане. Прочитав тот или иной источник, следует продумать то, в каком разделе могут быть использованы сведения из него. Подобная систематизация позволяет на основе последующего анализа отобранного материала более глубоко и всесторонне осветить основные вопросы изучаемой темы. Литературные источники по проблемам экономического анализа содержат много цифр, в них приводится много аналитических таблиц, расчетов. Изучая литературу, студент ни в коем случае не должен опускать подобные материалы. Наоборот, лишь тщательно разобравшись в них, можно полностью уяснить себе тот или иной вопрос темы.

Написание текста реферата

Реферат пишется на основе тщательно проработанных литературных источников. Характеризуя содержание реферата, необходимо отметить следующее.

Во введении на одной странице должна быть показана цель написания реферата, указаны задачи, которые ставит перед собой студент. Кратко следует коснуться содержания отдельных разделов работы, охарактеризовать в общих чертах основные источники, которые нашли свое отражение в работе.

В текстовой части рассматриваются основные вопросы реферата. Основная часть может состоять из двух или более параграфов; в конце каждого параграфа делаются краткие выводы. Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Оно также должно быть конкретным и полностью оправданным. При этом важно не просто переписывать первоисточники, а излагать основные позиции по рассматриваемым вопросам.

В заключении следует сделать общие выводы и кратко изложить изученные положения (представить содержание реферата в тезисной форме). После заключения необходимо привести список литературы.

Порядок оформления реферата:

Реферат оформляется в печатном виде. Все поля по 2 см; оформление основного текста: шрифт – Times New Roman, кегль – 14, межстрочный интервал – 1,5, абзацный отступ 1,25 см, выравнивание – по ширине страницы. Нумерация страниц внизу по центру.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».
Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Проекционный экран LUMA – 1 шт.
Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.
Ноутбук HP 530 – 1шт.
Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4,
уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.
Интерактивная доска IQBoard
Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).