

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Э и МО

_____ В.З. Григорьева

« ____ » _____ 2007 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальностей 080507 «Менеджмент организации»

080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» очной и заочной формы обучения

Составители: Т.Б. Толстихина, к.э.н., доцент; Т.В. Довгая, ст. преподаватель
кафедры ЭиМО

Благовещенск 2007

Печатается по решению
редакционно - издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета

Т.В. Довгая

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов очной и заочной формы обучения специальностей 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)». – Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2007. – 104с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной формы обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» и 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» для формирования специальных знаний об основах менеджмента и особенностях управления на предприятиях.

©Амурский государственный университет, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА	6
1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	8
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
2.1 ФЕДЕРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ	10
2.2 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	11
2.3 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ	12
2.4 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	13
2.5 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	14
2.6 ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ (КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ), ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ	58
2.7 ПЕРЕЧЕНЬ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ФОРМ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	70
2.8 ПРИМЕРНЫЙ ВАРИАНТ ТЕСТОВ ДЛЯ СДАЧИ ЗАЧЕТА	70
2.9 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ	89
2.10 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	90
2.11 ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	91
3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	95
3.1 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	95
3.2 ПЕРЕЧЕНЬ НАГЛЯДНЫХ И ДРУГИХ ПОСОБИЙ	96
4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ	97
5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ	100

ВВЕДЕНИЕ

Рыночные преобразования в экономике России повлекли за собой перестройку управленческой сферы, породившую рост значимости теории и практики менеджмента. Менеджмент представляет совокупность принципов, методов, средств и форм управления конкретным видом деятельности с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли. В условиях рынка менеджмент, как область управленческих действий, обеспечивает быстрое реагирование на все изменения рынка, способствуя тем самым максимальному удовлетворению потребностей клиентов со стороны производителей товаров и услуг.

Изменения в экономической, политической и социальной среде, в характере хозяйственной деятельности, которые начались в России в начале 90-х годов, среди множества прочих высветили проблему кардинального изменения менеджмента как в хозяйственной, так и в государственной сфере.

При этом ни у кого не вызывает сомнения необходимость совершенствования менеджмента в сфере производства и в сфере услуг для формирования рыночной структуры экономики. В хозяйственной сфере с незапамятных времен ведется поиск путей, способов, методов повышения эффективности деятельности. И сегодня в мире идет очень важный и сложный процесс изменения фундаментальных принципов менеджмента. Этот процесс имеет такую скорость, что на протяжении карьеры человека ему приходится несколько раз пересматривать свои представления о том, что такое успешный менеджмент. Порой эти изменения столь глубоки, что приводят к человеческим драмам, похожим на драмы известных физиков на рубеже XIX-XX веков, когда происходило становление квантовой физики и теории относительности, и когда многие известные и даже великие физики старшего поколения не смогли ни понять, ни принять новую физику.

Однако для промышленных менеджеров не усвоить новые идеи означает либо потерять работу, либо привести к краху свои фирмы. В

государственной сфере, где отношения "изготовитель-потребитель" не имеют непосредственного экономического характера, эта проблема проявляется не столь явно.

В России на сегодня нет более важной задачи, чем усвоение новой концепции - менеджмента на основе качества (TQM). Всеобщее Качество в его современном виде может стать основой для формирования новых взглядов на экономическую политику и стратегию, новые инструменты эффективного управления. Борьба за выживание на рынке, стремление победить конкурентов, страх проиграть и обанкротиться, объединяет судьбы людей, работающих в одной компании и делает их единой командой. Рабочая сила давно перестала быть просто товаром. Компании все более и более проявляют заботу о своих служащих и все более становятся похожими на большие семьи. Многие японские предприниматели прямо говорят: "Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди (которых вы нанимаете)".

Цель данного учебно-методического комплекса - оказание помощи студентам в изучении теоретических основ управления (менеджмента), применимых в хозяйственной сфере.

Учебно-методический комплекс составлен с учетом рекомендаций учебно-методического отдела АмГУ и включает следующие разделы:

- цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе;
- содержание дисциплины;
- учебно-методические материалы по дисциплине;
- учебно-методическая карта дисциплины.

Федеральное агентство по образованию РФ
Амурский государственный университет

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

личная подпись, ИОФ

«__» _____ 200__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Основы менеджмента»

для специальностей 080507 «Менеджмент организации» дневной
(заочной) формы обучения

080502 «Экономика и управление на
предприятии (в машиностроении)» дневной (заочной) формы обучения

Специальности (форма обучения)	080507		080502	
	д/о	з/о	д/о	з/о
Курс	4	3,4	3,4	4,5
Семестр	5,6	6,7	6,7	8,9
Лекции (час.)	68	26	68	26
Практические занятия (час.)	68	14	68	14
Экзамен (сем.)	6	7	7	9
Зачет (сем.)	5	6	6	8
Курсовая работа (сем.)	-	-	7	9
Контрольная работа (сем.)	-	7	-	8
Самостоятельная работа (час.)	136	232	120	216
Всего	272	272	256	256

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок _____

(Государственного образовательного стандарта ВПО или типовой программы)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры _____

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Заведующий кафедрой Григорьева В.З.

Рабочая программа одобрена на заседании УМС _____

(наименование специальности)

«__» _____ 200__ г., протокол № _____

Председатель _____

(подпись ИОФ)

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__ г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

(подпись ИОФ)

«__» _____ 200__

г.

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Цель преподавания дисциплины - усвоение студентами основополагающего набора сведений в области менеджмента, овладение теорией и практикой менеджмента.

Задачи изучения дисциплины:

- 1) усвоение студентами всего набора определений, понятий, категорий и показателей в сфере менеджмента;
- 2) подготовка студентов к самостоятельному принятию решений, касающихся вопросов менеджмента в непосредственной деятельности организаций.

Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо при изучении данной дисциплины: основы экономической теории, микроэкономика, макроэкономика, статистика, финансовый менеджмент, антикризисное управление, стратегический менеджмент.

Формы обучения

Классические - лекции, в соответствии с программой с использованием различных форм обратной связи, раздаточного материала, наглядных пособий.

Активные:

мозговая атака,

деловые игры,

case-study;

разбор управленческих ситуаций по проблематике предприятий малыми группами,

обсуждение управленческих ситуаций в малых группах,

общая дискуссия,

самостоятельная работа с литературой.

Формы контроля знаний: промежуточные тестирования, реферат, коллоквиум, зачет, экзамен.

В результате изучения курса студенты должны:

иметь: системное представление об организации, ее роли в обществе и месте в бизнесе, обеспечении эффективного управления организациями, тенденциях развития управленческой мысли в России и за рубежом;

знать: теоретические основы и закономерности управления организациями; принципы, методы принятия и реализации управленческих решений; возможности современных научных подходов и методов совершенствования управления организациями в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

уметь: выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных хозяйственных ситуаций; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности; использовать основные и специальные методы управления при решении конкретных управленческих задач.

владеть: методологией управления организациями на уровне, необходимом для решения управленческих задач, возникающих при выполнении профессиональных функций менеджера; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.

2.1 ФЕДЕРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

Природа управления и исторические тенденции его развития. Этапы и школы в истории менеджмента. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента; стратегические и тактические планы в системе менеджмента; организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента; мотивация деятельности в менеджменте; регулирование и контроль в системе менеджмента; динамика групп и лидерство в системе менеджмента; управление человеком и управление группой; руководство: власть и партнерство; стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера; конфликтность в менеджменте; факторы эффективности менеджмента.

для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента. Особенности российского менеджмента.

Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.

Системы менеджмента: функции и организационные структуры

Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений. Механизмы менеджмента: средства и методы

управления. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.

Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала. Личность менеджера. Лидерство и стиль управления. Власть и партнерство. Групповая динамика и разрешение конфликтов. Формальное и неформальное управление. Ресурсы, качество и эффективность управления. Система информационного обеспечения управления. Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

2.2. НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Таблица 1 – Объем в часах практических и лекционных занятий

Наименование тем	080502		080507	
	д/о	з/о	д/о	з/о
Тема 1. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем	8 (4)	2	8 (4)	2
Деловая игра: «Выбор кандидатуры на руководящую должность»	(8)	(2)	(8)	(2)
Тема 2. Методологические основы менеджмента	6 (2)	2(2)	6 (2)	2(2)
Тема 3. Социофакторы и этика менеджмента	4	2	4	2
Тема 4. Интеграционные процессы в менеджменте	4 (4)	2	4 (4)	2
Тема 5. Природа и состав функций менеджмента	6 (4)	2(2)	6 (4)	2(2)
Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	6(4)	2(2)	6(4)	2(2)
Тема 7. Моделирование ситуаций и разработка решений	8 (6)	2(2)	8 (6)	2(2)
Тема 8. Организационные отношения в системе менеджмента	4(6)	2	4(6)	2
Тема 9. Формы организации системы менеджмента	10(8)	2(2)	10(8)	2(2)
Тема 10. Мотивация деятельности в менеджменте	4 (6)	2	4 (6)	2
Практическая работа: Динамика групп и лидерство	(4)	(1)	(4)	(1)
Тема 11. Регулирование и контроль в системе менеджмента	2(4)	2	2(4)	2
Тема 12. Конфликтность в менеджменте	2 (4)	2	2 (4)	2
Тема 13. Эффективность менеджмента	6(4)	2(1)	6(4)	2(1)
Итого	68	26	68	26
	(68)	(14)	(68)	(14)

2.3 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 1. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем (8 (2) час.)

Развитие эмпирических методов управления, теории и практики менеджмента в странах Запада, управленческих идей в России и СССР. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Современные концепции и подходы к менеджменту.

ТЕМА 2. Методологические основы менеджмента (6 (2) час.)

Научные подходы к менеджменту. Принципы менеджмента. Структура системы менеджмента. Методы менеджмента: административные, экономические, социально-психологические.

ТЕМА 3. Социофакторы и этика менеджмента (4 (2) час.)

Социокультурный образ организации. Адаптивные организационные возможности. Этика менеджмента.

ТЕМА 4. Интеграционные процессы в менеджменте (4 (2) час.)

Сущность интеграции. Направления и механизмы интеграции. Интеграция экономических интересов и социальной ответственности организаций.

ТЕМА 5. Природа и состав функций менеджмента (6 (2) час.)

Основные функции менеджмента: планирование, организация, контроль. Технологические функции менеджмента. Социальная функция менеджмента – функция мотивации. Связи и взаимодействие функций менеджмента.

ТЕМА 6. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента (6 (2) час.)

Прогнозирование и планирование. Миссия и цели организации. Стратегическое планирование в системе менеджмента.

ТЕМА 7. Моделирование ситуаций и разработка решений (8 (2) час.)

Понятие и содержание процесса менеджмента, его основные элементы. Классификация решений, принимаемых в организациях. Этапы и процедуры

процесса принятия управленческих решений. Модели и методы процесса принятия решений.

ТЕМА 8. Организационные отношения в системе менеджмента (4 (2) час.)

Управленческие отношения в системе менеджмента: понятие и классификация. Коммуникации в управлении: процесс коммуникаций, коммуникационные сети, коммуникационные стили.

ТЕМА 9. Формы организации системы менеджмента (10 (2) час.)

Понятие, элементы, принципы и методы построения организационных структур управления. Механистические и органические структуры управления. Типология организационных структур управления организацией. Организационно-экономическая оценка структур управления.

ТЕМА 10. Мотивация деятельности в менеджменте (4 (2) час.)

Основные понятия мотивации деятельности. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Способы мотивации.

ТЕМА 11. Регулирование и контроль в системе менеджмента (2 (2) час.)

Регулирование в системе менеджмента. Формы контроля. Этапы контроля. Виды контроля.

ТЕМА 12. Конфликтность в менеджменте (2 (2) час.)

Природа и источники конфликтов. Типы и уровни конфликтов. Методы управления конфликтами.

ТЕМА 13. Эффективность менеджмента (6 (2) час.)

Понятие эффективности менеджмента. Измерение и оценка эффективности менеджмента.

2.4 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Таблица 2 – Содержание самостоятельной работы студентов

Тема	Рекомендуемая литература
Этапы и школы в истории менеджмента.	7,13
Общая теория управления. Закономерности управления различными системами.	4, 6, 10,13
Инфраструктура менеджмента	4,5,10,11,13
Интеграционные процессы в менеджменте	4,5,10,13

Моделирование ситуаций и разработка решений	9,13
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	4,6,8,9,10,13
Формы организации системы менеджмента	4,8,9,11,13
Регулирование и контроль в системе менеджмента	4,9,13
Динамика групп и лидерство в системе менеджмента	8,9,13
Управление человеком и управление группой	11,13
Руководство: власть и партнерство	8,9,13
Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера	8,9,13

2.5 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическая (семинарская) работа №1.

Тема: Развитие менеджмента в прошлом и настоящем (4 ч.)

Вопросы для обсуждения:

- 1) Систематизация знаний о развитии управленческих идей в России и за рубежом.
- 2) Значимость «тейлоризма», классической школы, школы человеческих отношений для современного российского менеджмента.
- 3) Описание организации, являвшейся базой летней практики как системы.

Практическая работа №2.

Тема: Деловая игра «Выбор кандидатуры на руководящую должность» (8 ч.).

Освоение материала, касающегося сущности управленческой деятельности, качеств руководителя высшего, среднего и низшего звена, их роли в системе управления (модерация: виды управленческой деятельности, распределение их по уровням управления) и эффективного использования человеческого потенциала организации.

Инструкция по работе:

Все задания нужно выполнять, предварительно разбившись на группы из 4 человек.

Задание №1

Осуществить выбор претендента на руководящую должность менеджера высшего, среднего или низшего уровня на основе собственной интуиции с учётом особенностей его труда.

Задание №2

Выбрать претендента на должность менеджера высшего, среднего или низшего уровня методом по парного сравнения путём расстановки приоритетов.

Пример

1. Ранжирование качеств присущих менеджеру высшего уровня (отразим в таблице1):

y_1 - целеустремлённость;

y_2 - знание специфики работы своей организации;

y_3 - образование;

y_4 - умение работать с людьми;

y_5 - умение убеждать и вести за собой;

y_6 - умение формировать сплочённый коллектив.

Таблица 3 - Ранжирование качеств руководителя

	y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	a_{ij}	p_i	$p_i^{\text{отн}}$	Ранг
y_1	1	1	1,5	1	1	1	6,5	39	0,1848	2
y_2	1	1	0,5	1	1	1,5	6	35,25	0,1670	3
y_3	0,5	1,5	1	1	0,5	1,5	6	34,25	0,1623	4
y_4	1	1	1	1	0,5	1	5,5	32,25	0,15284	5
y_5	1	1	1,5	1,5	1	1,5	7,5	44	0,2085	1
y_6	1	0,5	0,5	1	0,5	1	4,5	26,25	0,1244	6
Σ								211		

$$a_{ij} = \sum \text{по строке}$$

$$p_i = \sum_{ij} a_{ij}$$

$$p_i^{\text{отн}} = D / \sum p_i$$

При сравнении качеств y_1 и y_2 выбираем качество, которое Вы считаете наиболее важным для менеджера данного уровня, если вы считаете, что качество y_1 , более важным по сравнению с y_2 , то в квадрат 1.2 ставится 1,5, если вы считаете, что качество y_2 более важно по сравнению с y_1 , то в квадрат 1,2

ставится 0,5, если эти качества равны по своей важности, то ставится единица. В квадратах 1.1, 2.2, 3.3 и т.д. ставятся единицы.

2. Производим ранжирование претендента по всем выбранным качествам, все результаты сводим в таблицы.

Таблица 4 - Ранжирование претендентов по целеустремленности

x_{ij}	x_1	x_2	x_3	x_4	b_{ij}	M_{ki}	$M_{ki}^{отн}$	Ранг
x_1	1	1,5	1	0,5	4	14,5	0,2436	2
x_2	0,5	1	0,5	0,5	2,5	9,25	0,1554	3
x_3	1	1,5	1	0,5	4	14,5	0,2436	2
x_4	1,5	1,5	1,5	1	5,5	21,25	0,3571	1
Σ						59,5		

k соответствует номеру показателя качества

x_1 - 1 студент

x_2 - 2 студент

x_3 - 3 студент

x_4 - 4 студент

Таблица 5 - Ранжирование претендентов по знанию специфике работы своей организации

x_{ij}	x_1	x_2	x_3	x_4	b_{ij}	M_{ki}	$M_{ki}^{отн}$	Ранг
x_1	1	1	1	0,5	3,5	13,5	0,216	3
x_2	1	1	1	0,5	3,5	13,5	0,216	3
x_3	1	1	1	1	4	16	0,256	2
x_4	1,5	1,5	1	1	5	19,5	0,312	1
Σ						62,5		

Аналогично ранжируем претендентов на должность менеджера высшего уровня по всем оставшимся показателям качества.

3. Определяем значение комплексного показателя по общим и индивидуальным данным.

Таблица 6 - Определение значения комплексного показателя

претенденты на должность руководителя	Приоритеты показателей качества					Значение комплексного показателя K_i	Место
	$p_1^{отн}$	$p_2^{отн}$	$p_3^{отн}$	$p_4^{отн}$	$p_5^{отн}$ (... $p_8^{отн}$)		
x_1 - Иванов И.И. x_2 - x_6 (... x_8)	$M_{11}^{отн}$ $M_{12}^{отн}$	$M_{21}^{отн}$ $M_{22}^{отн}$	$M_{31}^{отн}$ $M_{32}^{отн}$	$M_{41}^{отн}$ $M_{33}^{отн}$	$M_{51}^{отн}$ $M_{52}^{отн}$	K_1 K_2 ... K_6 (... K_8)	

Значение комплексного показателя для первого претендента определяется по формуле:

$$K_1 = p_1^{отн} M_{11}^{отн} + p_2^{отн} M_{21}^{отн} + p_3^{отн} M_{31}^{отн} + p_4^{отн} M_{41}^{отн} + p_5^{отн} (...p_8^{отн}) M_{51}^{отн} (...M_{81}^{отн}),$$

$K_2, K_6 \dots K_8$ - рассчитываются аналогично.

Первое место соответствует наибольшему значению K_i .

Таблица 7 - Определение значения комплексного показателя по индивидуальным данным

Претенденты на должность руководителя	Приоритеты показателей качества						Значение комплексного показателя K_i	Место
	0,18	0,17	0,16	0,15	0,2	0,12		
x_1	0,24	0,21	0,28	0,24	0,25	0,25	0,2397	2
x_2	0,15	0,21	0,15	0,24	0,18	0,25	0,1887	4
x_3	0,24	0,25	0,28	0,15	0,27	0,25	0,237	3
x_4	0,35	0,31	0,28	0,35	0,28	0,25	0,299	1

Аналогично определяем значение комплексного показателя по общим данным. Написать вывод по всем полученным результатам

Задание №3

Сделать выбор в пользу того или иного претендента на основе результатов тестирования (написать вывод).

Тест: Командовать или подчиняться

Тест для выявления лидерских качеств

1. Дружба для вас:

- а) сотрудничество;
- б) поддержка;
- в) альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) должен, прежде всего, обладать:

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой.

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:

- а) «петушком»;
- б) «курицей»;
- в) «цыплёнком».

4. Если бы вы были геометрической фигурой, то в виде:

- а) цилиндра;
- б) сферы;
- в) куба.

5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы:

- а) делаете первый шаг;
- б) ждёте, пока он (она) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки навстречу.

6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулём):

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь.

7. Если вам приходится говорить на публике, то обычно вы чувствуете

что:

- а) вас слушают;
- б) вас критикуют, вам возражают;
- в) вы смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных.

9. Скажем правду, Золушка была:

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга.

10. Как бы вы определи свою жизнь:

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер.

Ключ к тесту «Командовать или подчиняться»

Вариант ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Не больше 16 баллов: то в обществе вы постой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх и обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо - так спокойней.

От 17 до 23 баллов: то в обществе вы - младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы - немножко руководитель, немножко - командующий, а немножко - войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы - слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

Больше 24 баллов: то в обществе вы - генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет - довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

Тест: «Лидер»

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?
 - а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребёнком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда вам удаётся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением «Всё самое полезное в мире творение небольшого числа выдающихся личностей»?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы хладнокровие в беседе с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять своё место за столом, расположенным таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе внимание?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных) групп?

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не даёт намечавшихся результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) вы умеете взять на себя ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца или матери?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (говорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на мнение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определённом вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?

- а) да;
 - б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а) самый компетентный;
 - б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли стараетесь понимать, входить в положение людей?
- а) да;
 - б) нет.
28. Соблюдаете ли вы дисциплину?
- а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) тот, кто всё решает сам;
 - б) тот, кто постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) коллегиальный тип;
 - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
 - б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На собрании или на совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) будете молчать;
 - б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Хотя бы иногда называли вас человеком, который подчиняет и свои и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытывали ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) это верно;
 - б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чём вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
 - б) нет.
40. Как вы обычно ведёте себя, встретившись с трудностями?
- а) трудности обескураживают, подавляют вас;
 - б) трудности вас заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упрёки своим знакомым, когда они их заслуживают?
- а) да;
 - б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряжённость жизни?
- а) да;
 - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то, как вы поступаете?
- а) ввожу изменения немедленно;
 - б) осуществляю медленные эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу собеседника?
- а) да;
 - б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;
 - б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;
 - б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?
- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом;
 - б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).
48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

а) да;

б) нет.

Ключ к тесту «Лидер»

Вариант ответов	Оценка ответов, баллы																
	Номер вопроса																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-	-	1	-	-
Б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1	1	-	1	-

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
А	-	-	1	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-	1	1	1	1	-
Б	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-	-	-	1

	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
А	-	1	-	1	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-
Б	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов - лидерство выражено слабо; (оперативный руководитель - выдача заданий, устранение нарушений, распределение ресурсов - низшее звено).

26 - 35 баллов - средняя выраженность лидерства (руководители по функциям и проектам - подготовка и принятие решений, информационные роли, распределение ресурсов по организации - среднее звено).

36 - 40 баллов - лидерство выражено в сильной степени (главный руководитель, лидер - межличностные роли - высшее звено).

Свыше 40 баллов - склонность к диктату.

Задание №4

Соответствуют ли результаты теста результатам ранжирования, проведенных, во втором задании. Сделать окончательный выбор претендента. Написать общий вывод по всей работе.

Практическая (семинарская) работа №3.

Тема: Современные концепции и подходы к менеджменту (2 ч.).

Вопросы для обсуждения:

1) Применение системного и ситуационного подходов к решению описанной проблемы, касающейся вопросов менеджмента в непосредственной деятельности организаций.

2) Формирование навыка применения того или иного набора научных подходов для обеспечения эффективной работы менеджеров различных уровней и типов организаций.

Практическая работа №4.

Тема: Функции и методы менеджмента (4 ч.).

Вопросы для обсуждения:

1) Наполнение функций менеджмента объемами управленческих работ по уровням управления.

2) Выявление соотношения основных функций по масштабам и значимости деятельности в зависимости от уровня менеджмента (экспертным методом расстановки приоритетов).

3) Применение комплекса методов управления к реализации функций менеджерами различных уровней.

Задание: Распределить виды управленческой деятельности менеджера соответствующего уровня по функциям менеджмента (не менее пяти). Указать при помощи, каких методов реализуются те или иные виды деятельности, и определить ранг функций по объёму работ. Результаты занести в таблицу и сделать по ней вывод.

Пример

Распределить виды управленческой деятельности менеджера высшего уровня

Таблица 8– Пример выполнения задания

Функции менеджмента	Виды деятельности	Методы	Ранг
---------------------	-------------------	--------	------

1. Планирование	1) формулирование миссии организации; 2) постановка долгосрочных стратегических целей организации и т.д.	Административные, экономические и т.д.	
2. Организация	1) создание самой организации; 2) наём персонала и т.д.	Административные, экономические и т.д.	
3. Контроль	1) анализ экономических показателей; 2) выявление слабых звеньев и т.д.	Административные, экономические и т.д.	
4. Мотивация	1) выбор форм оплаты труда и т.д.	Административные, экономические и т.д.	
5. Координация	1) взаимодействие с внешними организациями и т.д.	Административные, экономические и т.д.	

Практическая (семинарская) работа №5

Тема: Интеграционные процессы в менеджменте (4 ч.).

Вопросы для обсуждения:

Анализ состояния интеграционных процессов в организации, являвшейся базой летней практики, выделение эффективных механизмов и методов интеграции в ней.

Практическая работа №6

Тема: Стратегические и тактические планы в системе менеджмента (4 ч.).

Формулирование миссии организации, являвшейся базой летней практики. Построение дерева целей. Определение стратегического направления, которое использует, собирается или должна использовать эта

организация.

Задание 1: проанализировать миссии согласно назначенного преподавателем варианта (выделите достоинства и недостатки, предложите исправленный вариант)

Пример.

Миссия: Стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% на вложенные активы.

Анализ. Недостатки: в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, не затрагиваются интересы поставщиков и сотрудников, общественных организаций и общества в целом. Не содержится информация о деятельности фирмы.

Достоинства: поставлена цель, отражены интересы потребителей, собственников.

Свой вариант: : Стать высокотехнологичной компанией на компьютерном рынке России с помощью российских разработок; тем самым обеспечив конкурентоспособный товар по доступным ценам.

Задание 2: Разработка стратегического плана Череповецкого комбината - АО «Северсталь»

Задание к ситуации: выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» по следующим этапам: 1) определение целей организации; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) определение стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Пример оформления задания №2

Таблица 10 - Анализ внешней среды

Факторы	Примеры по тексту	Воздействие	
		прямое	косвенное
НТП	низкий технический уровень в отрасли		+
экономические			

социальные			
потребители			
посредники			
географические			
и т.д.			

Таблица 11 - Анализ внутренней среды

Факторы	Пример по тексту
собственники	рост объемов производства
структура организации	
поставщики	
работники	
и т.д.	

Ситуация (кейс) для обсуждения

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» - руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 года руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«Два года назад в экономическом положении предприятия произошёл перелом, - продолжал Иван Петров. - В прошлом году нам удалось удержать производства практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объём производства составил 132,4 % по сравнению с январём предыдущего...»

Главное - необходимо было привести в порядок систему управления комбинатом. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов молодые, энергичные специалисты чётко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков - всё это дало свои результаты. С января 1995 года отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагаться на то, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем

возросла на 5 %, производство чугуна - на 8, стали - на 4, готового проката - на 1, коксана - на 3%. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счёт проводимой на заводах модернизации. Объём капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

Отраслевой анализ. Чёрная металлургия относится к наиболее материало- и энергоёмким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение чёрной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Производство чёрной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно-сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной чёрной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлёк за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции.

Основа металлургической промышленности - горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свёртывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем объёме её производства по России занимает 56%, тогда как в развитых странах - 95-100%.

Напряжённое финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Чёрная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках Федеральной программы

технического перевооружения и развития металлургии в России предусматривалось привлечь в металлургию 24млрд. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчётная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счёт выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

Организационно - правовой статус предприятия. Комбинат «Северсталь» - одно из крупнейших в России предприятий чёрной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млрд. тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) - ему принадлежит 31% акций комбината. С одной стороны такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает большие финансовые трудности. С другой стороны, г. Костомукша - основная сырьевая база Череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет «Сверстали» влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

Поставщики. АО «Северсталь» - единственное в своём роде металлургическое предприятие, прямо не «привязанное» не к топливным, не к сырьевым базам. Оно расположено между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печёрский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причём с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. Близость же к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района к которым относится и костомукшское, в 1996 г. разрабатывались наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объёмах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн.т) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако, нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведённых цифр. Печёрские месторождения коксующегося угля ещё сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

Готовая продукция. Череповецкий комбинат производит сталь, чугуны, прокат, заготовку, гнутые профили, сталь, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственную продукцию).

Основной объём стали, производится череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются так же установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16%.

Издержки производства. Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: на сырьё и топливо в среднем приходится до 85-90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (руда железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20-30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

структура затрат на производство продукции российской чёрной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже чем в США). Транспортные расходы наоборот занимают всё больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992 года практически не изменилась.

Себестоимость производства стали комбинату удаётся поддерживать пока на приемлемом уровне за счёт наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Внутренний рынок. Металлургический комплекс России работал в 1994 - 1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке чёрных металлов. Объём поставок металлопродукции в страны-члены СНГ уменьшился в двое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьёй доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определённые изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин - значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и

инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 года наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причём в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы «Металлснаб».

Сбыт готовой осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путём установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10-15%).

Экспорт. В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка чёрных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10-15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придаётся сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствования товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат вывозит собственными трейлерами.

Конкуренты. С учётом технической оснащённости лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат, по техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объёмам же производства лидирует именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить пожалуй лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объёмы реализации и повышающие качество продукции.

Анализ финансового состояния предприятия. Финансовое состояние компании ухудшается. Такая ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется ещё и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли, финансовое положение комбината вполне благоприятно. В результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объём продаж, то предприятие можно будет с уверенностью называть «флагман отрасли».

Практическая работа №7

Тема: Моделирование ситуаций и разработка решений (6 ч.).

Овладение рациональным процессом принятия решений. Описание расширенной блок-схемы процесса принятия управленческих решений. Разработка решений с применением различных моделей и методов принятия управленческих решений, оценка эффективности принятого решения.

Задание: управленческое решение как процесс состоит из определённых этапов. Заполните таблицу, расставив порядковые номера этапов принятия управленческого решения, основываясь сначала на собственных знаниях и опыте, затем с привлечением коллег. Сравните полученные результаты с эталоном, сделайте вывод.

Таблица 9 – Бланк для выполнения задания

Наименование этапов принятия управленческого решения	Порядковый номер при				эта лон	Отклонение от			
	индиви дуальн ой оценке	оценке 2 чел.	оце нке 4 чел.	груп повой оценк е		инд ив. оце нки	Группы из		
							2 чел.	4 чел	х чел.
1. Интерпретация и формулирование проблемы.									
2. Оценка степени полноты и достоверности информации по проблеме.									
3. Определение существования проблемы.									
4. Разработка вариантов разрешения проблемы.									

5. Оценка новизны проблемы.									
6. Определение уровня разрешимости проблемы.									
7. Контроль над выполнением решения.									
8. Оценка вариантов решения.									
9. Ранжирование проблемы в ряду других проблем.									
10. Постановка и документальное оформление задач исполнителям.									
11. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого.									
12. Организация выполнения решения.									
13 Выбор оформление решения.									
14. Выбор критериев оценки вариантов решения проблемы.									
15. Корректировка решения									
Сумма ошибок									

Практическое занятие №8

Тема: Процесс менеджмента (2 час.)

Задание: Ознакомится с описанием ситуации и подготовить список проблем, которые стоят перед предприятием. Затем обсудить в группе выявленные проблемы, проранжировать их, подготовить описание проблемных ситуаций. Каждая группа берет одну проблему и делает для неё проблемное описание процесса принятия управленческого решения с использованием модели принятия решений Врума и Йетона. Методом случайной выборки из группы студентов избирается директор, главный инженер, начальник отдела кадров, два представителя совета директоров, зам. директора по коммерческим вопросам и рабочий, которым группа презентует свои варианты. Комиссия должна оценить их с точки зрения приемлемости и целесообразности их внедрения.

Ситуация для выполнения задания: Акционерное общество «САМАРАВТОРМЕТ»

Однажды вечером, возвращаясь с работы домой, А.С. Карумов - один из директоров АО «Самаравтормет» - повстречал своего бывшего одноклассника И.С. Сорина. Разговорились. Александр Сергеевич пригласил старого товарища к себе на ужин. После ужина беседа приняла более обстоятельный характер: все-таки не виделись со школьной скамьи. Как выяснилось, Игорь Семенович тоже времени даром не терял: пять лет назад защитил докторскую, а сейчас преподает менеджмент в Самарской экономической академии. Работой доволен, однако государство деньгами не балует, хотя и платят регулярно. Приходится подрабатывать - в прошлом году в месте со своими аспирантами и талантливыми студентами на базе академии организовал консультативную фирму. Консультируют они местных предпринимателей, помогая им наладить дело.

Карумов был заинтригован рассказом Сорина и поблагодарил судьбу за то, что встретил нужного человека в нужное время. Дело в том, что предприятие, на котором он работает столкнулось с рядом трудностей при переходе к рыночной системе хозяйствования.

АО «Самаравтормет» не стоит в ряду убыточных предприятий, однако особой уверенности в завтрашнем дне нет. Руководство пытается адаптировать работу предприятия к сложившимся условиям, но желаемого не достигло. Необходим свежий взгляд специалистов, хорошо разбирающихся в современных формах хозяйствования. Александр Сергеевич подумал, что возможно, нашел выход из создавшейся ситуации, и попросил Сорина в месте с его сотрудниками помочь в разрешении проблемы. Игорь Семенович согласился с предложением Карумова прийти к нему на работу в следующий вторник с тем, чтобы ознакомить сотрудников с положением дел в АО «Самаравтормет».

Во вторник за 5 минут до назначенного срока Карумов вошел в здание Самарской экономической академии и после непродолжительных поисков нашел кабинет Игоря Семеновича. Все уже были в сборе. После краткого знакомства Александр Сергеевич начал свой доклад.

Доклад А.С. Карумова

АО «Самаравтормет» создано в 1991 году путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Самаравтормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

- фонд имущества - 15 %
- трудовой коллектив - 78 %
- прочие частные и юридические лица - 7 %.

В составе предприятия 9 цехов и участков по переработке лома, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т.д. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд. рублей. Оборудование насчитывает 468 единиц, в т.ч. 66 подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях Самарской области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10 % от общей суммы затрат.

Основная продукция предприятия - переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

Таблица 12 - Основные показатели производственной деятельности АО «Самаравтормет» за ряд лет

показатели	1995		1995 в %	1996		1 полугод. 1996
	Выполнено	В % к плану	к 1994	Выполнено	В % к плану	в % к 1 полугод. 1995
1. Заготовка (тонн)	141591	150,8	94,4	52897	204,8	72,9
2. Переработка (тонн)	123968	82,6	89,6	60455	88,9	101,3
3. Балансовая прибыль (т.р.)	4179527	81,1	-	1721695	74,6	-
4. Численность ППП (чел.)	382	95,5	95,5	391	99	703,4
5. Число ломосдатчиков (един.)	2075	2075	100	2000	-	96,4

На продукцию АО «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже с середины года АО было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, т.к. поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены не достаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок. В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;

- многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;

- многие предприятия перешли на прямые поставки

Мероприятия, предпринимаемые АО по выходу из сложившегося положения:

- завозили лом своим транспортом;

- применяли бартер во взаиморасчетах.

Таблица 13- Сбыт продукции

Основные потребители лома черных металлов:	
Россия	Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод
СНГ	Молдавский металлургический завод
Основные потребители алюминиевого лома:	
	Подольский металлургический завод
Основные потребители медесодержащего лома:	
	Кировоградский медеплавильный завод

Рынок сбыта:

- региональный - 5 %

- национальный - 80 %

- СНГ - 15 %

Зарубежные поставки: Греция, Турция

Формы оплаты: бартер - 80%, деньгами - 20%.

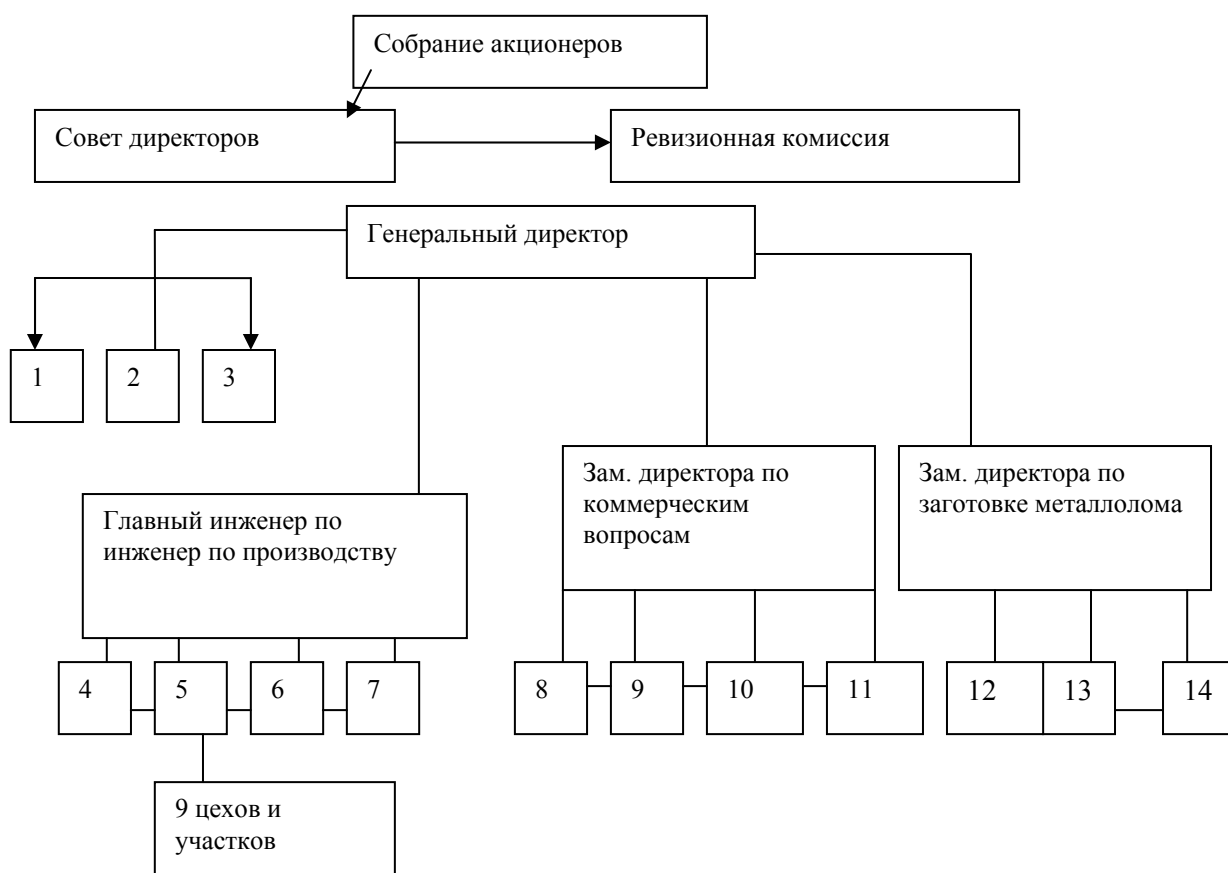
Конкуренция

У АО «Самаравтормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам - стандартизированность лома, крупные партии.

Персонал

Численность работников на первое полугодие 1996 года составила 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средневозрастной состав работников предприятия - 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, т.к. у АО итак избыточная

численность работников. На предприятии не существует контрактной системы, однако планируется ввести к концу 1996 года контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия.



1. Планово-экономический отдел	8. Хозяйственное управление
2. Отдел кадров	9. Бухгалтерия
3. Отдел гражданской обороны	10. Отдел мат.-технического снабжения
4. Отдел техники безопасности	11. Отдел кап. строительства
5. Производственный отдел	12. Производственно-заготовительный отдел
6. Отдел главного механика	13. Транспортный цех
7. Отдел главного энергетика	14. Юридический отдел

Рис.1 Организационная структура АО «Самаравтормет»

Оплата труда ведущих специалистов - свыше 1 млн. руб. Средняя заработная плата по заводу 1 млн. 150 тыс. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада не применяется. Зарботная плата выплачивается 2 раза в месяц, однако в целом работники не вполне удовлетворены зарботной платой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может вести дополнительное материальное стимулирование, т.к. завод работает не на полную мощность и план выполняется не полностью. Дивиденды по акциям выплачиваются ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государственному минимуму.

Схема выполнения задания:

1. Группа разбивается на подгруппы по 4 человека. Знакомится с описанием ситуации и предлагает список проблем, стоящих перед предприятием. Объедините данные проблемы по тематическим группам (например: мотивация труда).

2. Проранжируйте тематические проблемы с помощью метода экспертных оценок по степени важности для предприятия.

3. Каждая подгруппа выбирает одну из тематических проблем и делает для неё подробное описание процесса менеджмента с использованием модели Врума и Йетона (см. лекцию «Принятие управленческих решений»). Опишите данную проблему, используя следующую схему:

1. Характеристика самой проблемы.

2. Ситуационные факторы, которые привели к появлению проблемы:

Внешние факторы:

Прямого воздействия:

-
-
-

Косвенного воздействия:

-
-
-

Внутренние факторы:

-
-
-

5. Предложите несколько вариантов решений данной проблемы. Затем из предложенных решений выбираем наиболее оптимальный вариант, с помощью какого-либо метода принятия решений.

6. Методом случайной выборки из группы студентов составляется комиссия, которая состоит из: директор, главный инженер, начальник отдела кадров, два представителя совета директоров, зам. директора по коммерческим вопросам и рабочий.

7. Каждая группа презентует комиссии свою проблему и вариант её решения. Комиссия оценивает предложенный группой вариант решения проблемы. Выявляет положительные и отрицательные стороны принятия данного решения. Дает свою оценку.

8. Общий вывод по работе. Все ли проблемы были выявлены. Были ли найдены оптимальные решения для каждой проблемы.

Практическая работа №9.

Тема: Мотивация деятельности (6 ч.).

Систематизация знаний по теориям мотивации. Овладение основными факторами мотивирования деятельности подчиненных. Определение собственного мотивационного комплекса. Составление программ мотивирования деятельности.

Задание:

1. Определить свою собственную мотивационную структуру на основе тестирования

2. Кейс по определению используемых приемов и методов мотивационной деятельности в «Альфа-банке».

1. Прежде чем побуждать к труду своих подчиненных или коллег, необходимо научиться определять свои собственные мотивационные тенденции. В этом вам поможет приводимый ниже тест.

Перед вами 17 фраз (см. таблицу). Сравнивайте каждую фразу попарно друг с другом (первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и так до конца. Затем вторую с третьей, вторую с четвертой и т.д.)

Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте какое высказывание для Вас лично важнее – приписывайте ему один балл. В конце операции к какому из видов потребностей по теории Маслоу соответствует каждое утверждение, просуммируйте баллы по каждой ступени потребностей. Максимальное значение укажет на Ваши доминирующие потребности. В данном тесте на потребность первого уровня приходится одно утверждение, на потребности следующих уровней - 4.

Тест на определение мотивационных тенденций

Я хочу:	Баллы	Сумма баллов	Вид потребностей по теории Маслоу	
			индивидуальная оценка	эталон
1. Зарабатывать себе на жизнь				
2. Обеспечить свое будущее				
3. Покупать хорошие вещи				

4. Обеспечить себе положение влияния				
5. Завоевать достойное место в жизни				
6. Делать что-либо интересное				
7. Приобретать новые знания и умения				
8. Развивать свои способности				
9. Идти в ногу с жизнью				
10. Быть не хуже других				
11. Применять свои силы и способности				
12. Иметь постоянных собеседников				
13. Завоевать признание и уважение				
14. Обеспечить себе материальный комфорт				
15. Внести свой вклад в общее дело				
16. Быть при деле				
17. Избегать неприятностей				

Определите, каким потребностям по другим содержательным теориям соответствует Ваше положение в теории Маслоу? Как оно соотносится с процессуальными теориями? Сделайте письменный вывод, обдумав результаты теста и ответы на вопросы, тем самым Вы получите свою мотивационную структуру.

Задание 2. Ситуация «МОТИВАЦИЯ В «АЛЬФА-БАНКЕ»»

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?

4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

(Интервью с М.А. Малыхиной — начальником Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» //Управление персоналом -2000-№ 10.-С. 11).

М.А. Малыхина - начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии -гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная с квартала II 2000 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное -результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность — основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка,
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего - это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 мес. после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения,

направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста,

какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Практическая работа №10.

Тема: Формы организации системы менеджмента (8 ч.).

Описание факторов, определяющих форму организации системы менеджмента. Построение структуры управления организацией различными методами. Закрепление разделения управленческого труда в соответствующих организационных характеристиках построенной структуры управления в соответствии с ее типологией и видом. Организационно-экономическая оценка системы управления. Совершенствование системы управления.

Практическая работа № 10.1: Организационная структура

Задание:

Группа разбивается на подгруппы по четыре человека. Каждая подгруппа выбирает себе одно предприятие: парикмахерская, туристическая фирма, страховая компания, консалтинговая компания, аквапарк и т.д. Затем, каждый из подгруппы выбирает себе стадию жизненного цикла организации: зарождение, рост, стабилизация, упадок и составляет организационную структуру предприятия, соответствующую выбранному жизненному циклу. В целом в подгруппе должны получиться организационные структуры одного предприятия на разных стадиях жизненного цикла. После составления организационной структуры предприятия необходимо сделать выводы по подгруппе по структурам управления (проследить как развивается организация): число ступеней, уровней, звеньев.

Схема выполнения задания:

1.) Проанализировать деятельность фирмы в соответствии со следующими факторами:

1. Вид деятельности
2. Организационно-правовая форма
3. Внешняя среда
4. Персонал
5. Масштабы организации (малые, средние, крупные)
6. Технологии
7. Жизненный цикл организации

8. Способ осуществления власти (иерархия, власть через контроль за основными ресурсами, сетевая система власти)

9. Стратегия деятельности
10. Культура организации

2.) Определить количество работников фирмы и масштабы подчинения. Определить схемы подчинения работников. Построить организационную структуру.

3.) Сделать выводы по работе. Результаты анализа структур занести в следующую таблицу.

Таблица 14 - Структура управления по фазам жизненного цикла:

	зарождение	рост	стабилизация	спад
Звенья				
Ступени				
Уровни				

Практическая работа №10.2

Задание:

Описать типологические характеристики построенной в первой практической работе организационной структуры: по типам взаимодействия, по степени интеграции и контроля, по типу корпоративной культуры. Сформулировать основные достоинства и недостатки (5-7). Результаты запишите в следующую таблицу:

Организация по взаимодействию	Тип организации	Обоснование
организация - внешняя среда		
подразделение-подразделение		
индивидуум - организация		
по степени интеграции и контроля		

Пример заполнения таблицы

Организация по взаимодействию	Тип организации	Обоснование
организация - внешняя среда	механистическая	в организации прямое подчинение, узкая специализация и т.д.
подразделение-подразделение		
индивидуум - организация		
по степени интеграции и контроля		

Практическая работа №10.3: Организационно-экономическая оценка. Экономический прогноз.

Задание:

Произвести организационно-экономическую оценку предприятия согласно организационной структуры первой практической работы. Определить недостающие показатели для выполнения данной работы. Сделать выводы по полученным индивидуальным показателям и показателям подгруппы.

Пример: согласно организационной структуре туристической фирмы рассчитываем фонд оплаты труда:

Директор – заработная плата 35 тыс. руб.

Секретарь директора – 6 тыс. руб.

Юрисконсульт – 10 тыс. руб.

Главный бухгалтер – 25 тыс. руб.

Зам. по связям с общественностью – 25 тыс. руб.

Зам. по персоналу – 20 тыс. руб.

Менеджеры по направлениям – 25 тыс. руб. $\times 4 = 100$ тыс. руб.

ГО и ЧС – 10 тыс. руб.

Бухгалтер – 15 тыс. руб.

Кассир – 9 тыс. руб.

Секретарь - 9 тыс. руб.

Паспортистка – 12 тыс. руб.

Организация частных туров – 18 тыс. руб.

Работники отдела кадров – 12 тыс. руб. $\times 2 = 24$ тыс. руб.

Руководители групп – 15 тыс. руб. $\times 4 = 60$ тыс. руб.

Общий фонд оплаты труда составит = 378 тыс. руб. + 26% (ЕСН) = 476280

Находим индекс экономичности:

$$I_{\text{эк}} = \frac{a + b + v + z}{4}, \text{ где}$$

a – удельный вес работников аппарата управления в общем количестве работников организации

$$a = \frac{8}{34} = 0,24$$

б – удельный вес заработной платы работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда

$$б = \frac{205000}{416280} = 0,43$$

в – удельный вес расходов заработной платы работников аппарата управления в общих затратах

цеховые расходы составляют 40% - 50% от фонда оплаты труда, общехозяйственные расходы составляют 60 – 80% от фонда оплаты труда

$$в = \frac{476280}{642978} = 0,74$$

г – удельный вес расходов на содержание одного работника аппарата управления в общих затратах

$$г = \frac{355000}{642978} = 0,552$$

$$I_{\text{эк}} = \frac{0,24 + 0,43 + 0,74 + 0,552}{4} = 0,49$$

Находим индекс результативности:

$$I_p = \frac{д + е + ж}{3}, \text{ где}$$

д – удельный вес валовой продукции на 1 работника аппарата управления в общей сумме валовой продукции

$$д = \frac{23290}{1257638} = 0,0185$$

е – удельный вес валовой продукции на 1 рубль заработной платы аппарата управления в валовой продукции

$$е = \frac{205000}{1257638} = 0,163$$

ж – удельный вес расходов на единицу аппарата управления в валовой продукции

$$жс = \frac{355000}{1257638} 0,2823$$

$$I_p = \frac{0,0185 + 0,163 + 0,2823}{3} = 0,16$$

Индекс эффективности равен:

$$I_{эф} = I_p + (1 - I_{эк})$$

$$I_{эф} = 0,16 + (1 - 0,49) = 0,67$$

Данный коэффициент должен находиться в пределах $0 < I_{эф} < 2$, таким образом мы видим, что предприятие работает эффективно.

Практическая работа №10.4: Муниципальная страховая компания

Задание: Группа разбивается на 3 подгруппы, каждая из которых самостоятельно выполняет следующее задание по ситуации:

1. Охарактеризуйте факторы, определяющие форму организации системы менеджмента страховой компании. Проранжируйте их с точки зрения влияния на форму, вид, тип структуры управления (1 – наиболее важный фактор, 10 – наименее). Результаты запишите на плакат, представьте их группе.

2. Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) компании, если основной его целью на ближайшие два года являются – удержание рынка страховых услуг в городе и его расширение? Каким будет комплекс управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

3. Постройте организационную структуру компании, представьте её группе на плакате. Каковы её типологические характеристики? Соответствует ли тип структуры стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии?

4. Произведите организационно-экономическую оценку ОСУ. Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы наиболее

эффективно реализовывать необходимые старые и новые (сформулированные вами в ответе на второй вопрос) управленческие задачи?

5. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? (Другие преобразования, не касающиеся структуры, выделите в качестве задач конкретного подразделения в аналитической таблице). Заполните аналитическую таблицу. Выполните сравнительный анализ ОСУ до и после изменений. Результат всей выполненной групповой работы оформить на отдельных листах и сдать преподавателю.

Ситуация для выполнения задания: Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания МСК – это страховая компания, осуществляющая три вида страхования

- пенсии
- несчастные случаи в транспорте
- медицинские расходы

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы её работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом
- расходы компании слишком велики

Существующая структура компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека, прежде всего это заместитель управляющего по общим вопросам.

Заместитель управляющего по общим вопросам руководит четырьмя отделами:

- по управлению человеческими ресурсами
- по жилью и транспорту
- по юридическим проблемам
- бухгалтерией

Начальник отделов компьютерного сервиса и обработки информации; отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентам компьютерного сервиса и обработки информации, также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель управляющего, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек)
- нововведение услуг (2 человека)
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на 2 подотдела)
- управление пенсиями (6 человек)

Практическая работа №11.

Тема: Управление человеком, управление группой (4 ч.).

Вопросы для обсуждения:

- 1) Выявление особенностей управления человеком, управления группой.
- 2) Анализ этапов формирования формальных и неформальных групп.

Общая характеристика группы. Управление рабочим временем.

Задание (по делегированию полномочий):

1. Какие виды управленческой деятельности менеджеры могут и/или должны делегировать, а какие делегировать нельзя? Заполните следующую таблицу:

Таблица 15 – Делегирование по уровням управления

Можно делегировать	Нельзя делегировать
Высшее звено управления	
Среднее звено управления	
Низшее звено управления	

От чего зависит решение о делегировании полномочий?

2. Приходилось ли вам делегировать полномочия кому-либо и делегировали полномочия вам? Определите вид делегирования.

3. Заполните матрицу Эзенхауэра.

Таблица 15 – Матрица Эзенхайера

	Срочные дела	Не срочные дела
Важные дела		
Не важные дела		

4. Оцените эффективность с точки зрения возможности использования делегирования

Делегирование – это передача полномочий другому лицу

Полное делегирование – полная передача ответственности и полномочий

Частичное делегирование – ответственность за исполнение работы делят как исполнитель, так и делегирующий свои полномочия

Нулевое делегирование - ответственность за выполнение задания несет тот, кто передал полномочия

Делегирование наоборот – подчиненный делегирует свои права и ответственность руководителю

Практическая работа №12.

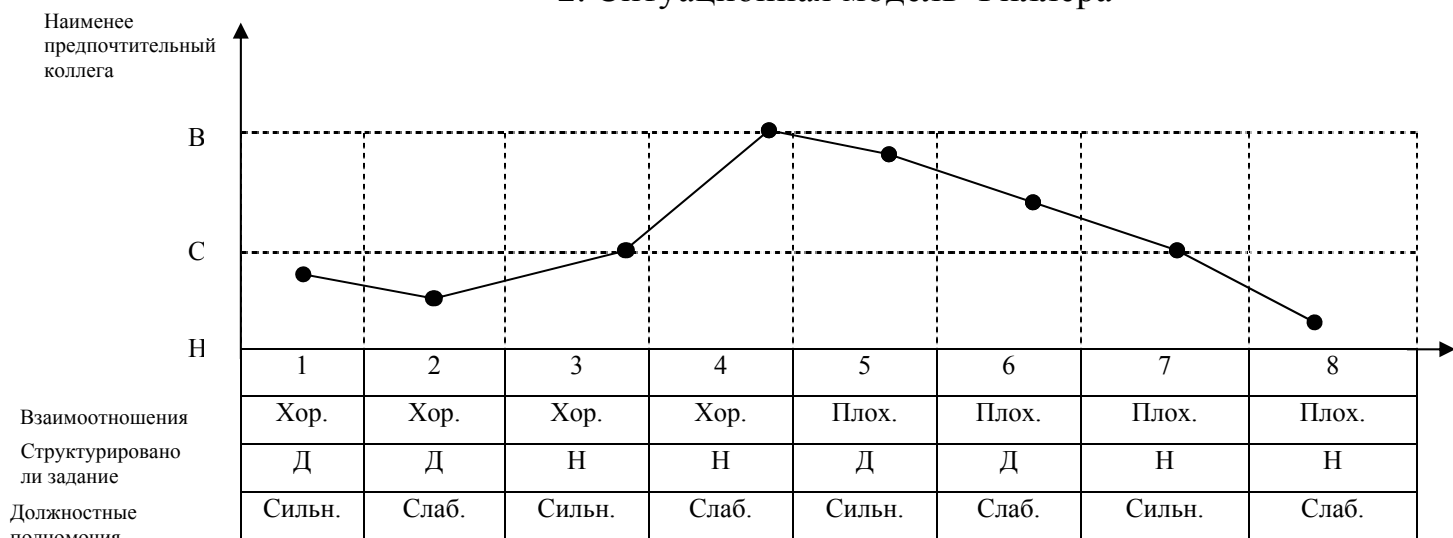
Тема: Динамика групп и лидерство (4 ч.).

Определение закономерностей развития внутренних взаимоотношений в рамках коллектива. Построение ролевого профиля группы. Оценка возможности построения эффективной группы (команды) из имеющегося набора потенциальных ее членов.

Задание:

1. Сформулируйте факторы, от которых зависит выбор стиля руководства (не менее 5)
2. Распределите для модели Фидлера способы побуждения
3. Определите стиль руководства с использованием решетки Блейка и Моутона. Как этот стиль соотносится с другими стилями ситуационного и поведенческого подхода к лидерству?

2. Ситуационная модель Филлера



Способы побуждения:

- 1) Доверительное разъяснение цели (объяснение, зачем нужно это сделать);
- 2) Оказание поддержки в работе (наставничество);
- 3) Направление инициативы подчиненных;
- 4) Создание новых потребностей подчиненных;
- 5) Удовлетворение потребностей подчиненных (денежное вознаграждение, повышение по службе).

Задание: Определение стиля руководства с использованием решетки Моутон и Блейка

Тест Р.Блейка

Порядок работы с тестом

1. Исходя из Вашей собственной практики, определите как Вы поступите в каждой из описанной в таблице ситуаций.

Отметьте, ведете ли Вы себя следующим образом:

всегда – В, часто – Ч, иногда – И, редко – Р, никогда – Н

Варианты ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Таблица 16 – Таблица для выполнения теста

№	Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
1	* Я действую как представитель своего коллектива	В Ч И Р Н	
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы	В Ч И Р Н	

3	*Я поощряю применение стандартных приемов в работе	В Ч И Р Н	
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению	В Ч И Р Н	
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе	В Ч И Р Н	
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным	В Ч И Р Н	
7	Я поддерживаю высокий темп работы	В Ч И Р Н	
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий	В Ч И Р Н	
9	* Я лично разрешаю конфликты в коллективе	В Ч И Р Н	
10	* Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий	В Ч И Р Н	
11	* Я решаю сам(а), что и как должно быть сделано	В Ч И Р Н	
12	Я уделяю внимание производственным показателям	В Ч И Р Н	
13	Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности	В Ч И Р Н	
14	Я способствую нововведениям в коллективе	В Ч И Р Н	
15	* Я тщательно планирую работу коллектива	В Ч И Р Н	
16	* Я не объясняю подчиненным свои решения	В Ч И Р Н	
17	* Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий	В Ч И Р Н	
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы	В Ч И Р Н	

2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным значком (*), поставьте 1 там, где есть Р или Н.

3. В графе «Обработка результатов» в строках не отмеченных знаком (*), поставьте 1, где есть В или Ч.

4. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обведите эти единицы кружками, просуммируйте, сумму поставьте в позицию «Внимание к людям».

5. Просуммируйте остальные единицы, сумму поставьте в позицию «Внимание к производству».

6. Полученную при пересечении точку поставьте на графике (см. график)

7. Сравните полученные знание с классической решеткой (сеткой) Блейка и Моутон.

Высокий

И
Н
Т
Е
Р
Е
С

К

Л
К
Д
Я
М

9	1,9 УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ						9,9 УПРАВЛЕНИЕ УЧАСТИЕМ		
8	Вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы и темпа работы в организации						Эффективность работы исходит из обязательств людей и их взаимодействия, взаимозависимость в работе строится на наличии общих интересов в рамках организационной цели, отношения строятся на доверии		
7									
6									
5				5,5 УПРАВЛЕНИЕ ПОСЕРЕДИНЕ					
4				Адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по необходимости завершить Работу с одновременным поддержанием морали в коллективе на					
3									
2	МАЛО УПРАВЛЕНИЯ						УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ		
1	Приложение минимальных усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой позиции						Производительность операций исходит из организации работы таким образом что человеческому фактору уделяется минимум внимания		
	1,1								9,1

Низкий

1 2 3 4 5 6 7 8 9
Низкий

ИНТЕРЕС К РАБОТЕ

Высокий

Практическая (семинарская) работа №13.

Тема: Конфликты в менеджменте (4 ч.).

Вопросы для обсуждения:

- 1) Выявление природы конфликтов и их источников.
- 2) Разрешение конкретной конфликтной ситуации, оценка эффективности применения того или иного метода ее разрешения.
- 3) Разработка программы управления конфликтами в организации.

Практическая (семинарская) работа №14.

Тема: Регулирование и контроль в системе менеджмента (4 ч.).

Вопросы для обсуждения:

- 1) Применение различных методов регулирования и контроля к практическим ситуациям, оценка их эффективности
- 2) Особенности контроля в централизованных и децентрализованных организациях.

Ответьте на вопросы:

1. С какими проблемами не эффективного контроля вы сталкивались в университете? (3 проблемы)
2. Какие проблемы вызвали у вас наибольшие трудности?
3. Что надо сделать, чтобы наиболее существенная проблема контроля была решена?

Одну проблему, которая представляет для вас наибольшие трудности оформите в следующую таблицу:

СХЕМА ПРОБЛЕМНОГО АНАЛИЗА

Тема: Проблема № _____

В чем проявляется проблема?	Что может быть причиной?	Что может быть сделано?	Какие могут быть препятствия?

Практическая работа №16.

Тема: Эффективность менеджмента (4 ч.).

Вопросы для обсуждения и решения задач:

- 1) Выделение факторов, влияющих на эффективность управления в организациях.
- 2) Оценка эффективности управления различными методами применительно к конкретным ситуациям.
- 3) Оценка деятельности руководства организации, с деятельностью которой знаком студент, по повышению эффективности управления.

2.6 ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ (КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ), ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ ТЕМ

Выполнение студентами курсовой работы по курсу «Менеджмент» является необходимым элементом учебного процесса. Работа выполняется в течение второго семестра изучения дисциплины. Параллельное с получением знаний и приобретением навыков работы на лекциях и семинарах написание курсовой работы позволяет закрепить полученные знания, глубже вникнуть в проблемы управления разными объектами, инициирует дискуссии, помогает на основании коллективного обсуждения находить и обосновывать наиболее перспективные решения. Научное руководство выполнением курсовой работы позволяет преподавателю привить студенту навыки мыслить и самостоятельно обосновывать эффективность тех или иных управленческих решений. В целом же такой подход обеспечивает повышение качества и результативности обучения менеджменту.

Перечень тем курсовых работ изложен в Методическом пособии по дисциплине Менеджмент по выполнению курсовой работы студентами спец. 080502, 080301 очной и заочной форм обучения.

Рыночные преобразования в экономике России повлекли за собой перестройку управленческой сферы, породившую рост значимости теории и практики менеджмента. Менеджмент представляет совокупность принципов, методов, средств и форм управления конкретным видом деятельности с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли. В условиях рынка менеджмент, как область управленческих действий, обеспечивает быстрое реагирование на все изменения рынка, способствуя тем самым максимальному удовлетворению потребностей клиентов со стороны производителей товаров и услуг.

Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент» – это научная работа, выполняемая в процессе обучения и имеющая целью научить студентов самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач в сфере управления, привить им навыки мыслить концептуально и самостоятельно.

К курсовой работе предъявляются следующие требования:

- глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа специальной литературы;
- умелая систематизация цифровых данных в виде таблиц, графиков с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития различных явлений;
- аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций;
- литературное, логически последовательное и самостоятельное изложение материала;
- оформление материала в соответствии с установленными требованиями.

Методическое пособие содержит рекомендации, следование которым позволит студентам выполнить курсовую работу с учетом всех требований.

Цель, задачи и тематика курсового проектирования

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Менеджмент» является необходимым элементом учебного процесса. Работа выполняется в течение и после второго семестра изучения дисциплины соответственно для специальностей 080502. Наряду с получением знаний на лекциях и семинарах написание курсовой работы позволяет закрепить полученные знания, глубже проникнуть в проблемы управления разными объектами, получить навыки мышления и самостоятельного обоснования эффективности тех или иных управленческих решений.

Выбор объекта управления (организации) разработчик (студент) осуществляет самостоятельно, руководствуясь своим опытом и знаниями, а главное – возможностью получения необходимой информации. Этим обеспечивается многообразие подходов к выполнению курсовой работы даже с одинаково сформулированной темой. Ни отраслевая принадлежность, ни размеры, ни организационно-правовые формы не должны выступать ограничителями при выборе объекта управления, им могут быть самые разные организации. Единственным ограничением является невозможность получения информации для раскрытия темы курсовой работы.

Весь процесс подготовки, выполнения и защиты курсовой работы состоит из ряда основных этапов:

Этапы	Длительность, недель (в семестре)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Выбор темы и утверждение ее научным руководителем																
2. Подбор материала для написания работы																
3. Написание работы																
4. Защита работы																

Перечисленные этапы неравнозначны по сложности и количеству затрачиваемого на их выполнение времени.

Перечень тем для каждой специальности представлен в приложении.

Структура и содержание курсовой работы

В содержании курсовой работы выделяются следующие типовые разделы, которые должны формулироваться согласно теме исследования и разбиваться на подразделы по усмотрению студента:

Введение (1-2 стр.)

1. Теоретические аспекты исследуемой проблемы (5-10 стр.)

2. Анализ системы управления объекта исследования (10-15 стр.)

2.1. Современное состояние объекта

2.2. Внешняя и внутренняя среда

2.3. Методология менеджмента

2.4. Анализ предмета исследования

3. Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию ... (согласно теме исследования) (12-18 стр.)

3.1 Проработка предложений по совершенствованию ... (согласно теме исследования)

3.2 Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий

Заключение (до 3 стр.)

Библиографический список

Приложения

Кроме указанных разделов курсовая работа, при необходимости, может иметь перечень условных обозначений, символов, единиц и терминов.

Общий объем курсовой работы не должен быть менее 40 стр. и превышать 50 стр. машинописного текста (без учета приложений).

Изложение отдельных разделов должно быть логичным, разрабатываемые вопросы должны быть взаимосвязаны и направлены на раскрытие темы в целом.

Краткое описание содержания каждого раздела:

Содержание включает в себя все заголовки разделов курсовой работы (кроме подзаголовков) с указанием страниц, с которых они начинаются. Заголовки в содержании должны полностью повторять заголовки в тексте. Сокращать их или давать в другой формулировке, последовательности не допускается.

Во введении сжато обосновывается актуальность темы, формулируется цель, задачи курсового проектирования, показывается значение решения поставленных задач для повышения эффективности деятельности организаций вообще и объекта исследования в частности; кратко освещаются состояние проблемы и ситуация, в которой она решается; раскрываются методы разработки темы, приводятся источники информационного обеспечения курсовой работы.

В разделе **«Теоретические аспекты исследуемой проблемы»** излагаются результаты анализа студентом работ отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблематике, описываются подходы и методики, которые автор предполагает использовать во второй и/или третьей главе. Указание ссылок на источник информации при цитировании материалов обязательно с указанием номера страниц.

«Анализ системы управления организацией» начинают с описания современного состояния объекта исследования – *краткой характеристики организации*, в которой в первую очередь рекомендуется выделить нижеследующие моменты.

Организационно-правовая форма и характер собственности (в соответствии с Гражданским Кодексом РФ), законодательная основа функционирования.

Вид деятельности организации: производимая продукция, оказываемые услуги, отраслевая принадлежность, границы распространения (региональная, национальная, межгосударственная). Территориальное размещение — указание территории (или нескольких

территорий), на которой расположены подразделения объекта. История создания и развития объекта: время образования, основные вехи развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы и т.д.). Масштабы деятельности: объемные параметры производства (в количественных измерителях и в терминах «крупное», «среднее» или «малое»), значение и роль организации в отрасли, регионе, стране.

Миссия и ключевые цели, позволяющие получить представление об условиях его функционирования, проблемах и намерениях (или заданиях) руководства по дальнейшему развитию.

Далее, необходимо приступить к подробному анализу организации на основе системного подхода согласно схеме структуры системы менеджмента. Для этого в разделе анализ системы менеджмента организации нужно выделить два направления: *анализ факторов внешней и внутренней среды*, позволяющие определить возможности развития организации и соответствующие угрозы, ее сильные и слабые стороны.

Анализ факторов внешней среды дает возможность выявить особенности социально-экономической среды, взаимодействие с которой оказывает прямое или косвенное воздействие на положение организации. Он включает, во-первых, короткий, но обстоятельный аналитический обзор экономической ситуации в стране и отрасли, тенденций развития и состояния рынка продукции или услуг, дополненный изучением социальных и культурных факторов, формирующих вкусы, традиции и платежеспособный спрос населения на товары или услуги, предоставляемые предприятием. Во-вторых, — рассмотрение таких внешних по отношению к объекту факторов, как экономическая политика, система и масштабы государственного регулирования, политика местных органов власти. В-третьих, — изучение инфраструктуры в ее производственной и непроизводственной составляющих. Это связано с тем, что судьба каждой организации во многом определяется состоянием

транспортной системы, средств связи, коммунального хозяйства и строительного комплекса, степенью развитости таких элементов инфраструктуры рыночной экономики, как банки, страховые агентства, консультационные фирмы и т.п. В-четвертых, — оценку тенденций развития техники и технологии в изучаемой области; обработку данных об ожидаемых изменениях в демографических характеристиках, в уровне образования и распределении доходов; характеристику потенциала и направленности общественных движений по защите окружающей среды, потребителей и различных общественных образований.

При анализе внешних факторов прямого воздействия рекомендуется обратить пристальное внимание на:

а) поставщиков (их количество, качество и регулярность поставок, цены, другие условия);

б) потребителей (категории, рынки, ассортимент, предпочтения, изменение вкусов и требований);

в) конкурентов (состояние, возможность появления новых конкурентов или новых стратегий и программ у действующих, барьеры на пути выхода на рынки и возможности изменения сложившейся практики конкурентных отношений);

г) акционеров (здесь особенно важно установить долю так называемых внешних акционеров, их интересы, приоритеты и ожидания).

Факторы внутренней среды рекомендуется анализировать в разрезе таких ее составляющих, как структура, ресурсы и культура организации.

Рассмотрение структуры организации включает характеристику ее производственной структуры (в аспектах организации процесса производства, применяемых технологий, оборудования и т.п.) и структуры управления (организационно-экономическая оценка структуры управления в динамике).

Анализируемый период в курсовой работе три года. Если организация функционирует менее года – анализ проводится по месяцам или кварталам, от года до 2 лет – по полугодиям.

Изучение ресурсов организации важно нацелить на выявление возможностей или ограничений для реализации предлагаемых в работе мероприятий, повышения эффективности деятельности.

Характеристика культуры организации должна дать представление об организационных ценностях, об участии работающих в принятии решений, об отношениях между членами организации и их готовности к переменам.

Результаты анализа факторов внешней и внутренней среды рекомендуется представить в виде матрицы SWOT анализа (возможностей развития и угроз со стороны окружающей среды, сильных и слабых сторон данной конкретной организации).

В разделе методология менеджмента необходимо дать характеристику основных подходов, принципов, на которых базируется система менеджмента организации и методов, посредством которых осуществляется управление.

Углубленная диагностика предмета исследования в соответствии с выбранной темой, проблемы, решение которой будет предлагаться в проектной части является заключительным подразделом второй главы. Например, для темы «Проект улучшения использования функции мотивации в организации (подразделении)» необходимо провести всесторонний детальный анализ процесса мотивирования деятельности в организации.

Третий раздел **«Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию ... (согласно теме исследования)»** является проектной частью курсовой работы, где должны быть изложены и проработаны предложения студента по устранению выявленных в ходе анализа проблем. Согласно этому в проектной части **необходимо не**

только предложить (перечислить) одно или несколько мероприятий, которые могут привести к устранению выявленной проблемы, но и представить результаты проработки одного – двух мероприятий для исследуемой организации, обосновать целесообразность предложенных направлений их реализации, оценить их влияние на эффективность организации.

Количественная и/или качественная оценка эффективности реализации предложенных мероприятий выполняется в виде прогноза и является обязательным разделом курсовой работы. Все табличные расчеты при этом должны сопровождаться полными и ясными пояснениями в тексте курсовой работы или в приложении к ней. Материалы анкетирования, тестирования и т. п., используемые для качественной оценки должны быть представлены в приложении.

В **заклучении** подводятся основные итоги работы и намечаются возможные пути дальнейшего совершенствования системы управления организацией при внедрении намеченных мероприятий.

Как правило, при написании курсовой работы задействуется не менее 15 **источников** по выбранной проблематике, при этом необходимо использовать не столько учебную, сколько научную литературу, периодические издания. Обязательным условием является указание автора, наименования источника, года его издания, издательства, количества страниц. Непубликуемые материалы организаций, использованные в курсовом проектировании, также указываются в данном разделе (например, Устав, Положения о подразделениях и др.).

Приложения к курсовой работе содержат дополнительную, вспомогательную информацию по вопросам, раскрываемым в работе, материалы, содержащие первичную информацию (заполненные анкеты, опросники, тесты и т.п.). Кроме того, в приложения могут быть включены документы, формы, правила, блок-схемы, сравнительные (первичные) таблицы, машинные распечатки программ и др. В тексте работы должны

быть сделаны ссылки на приложения. Каждое приложение имеет свой порядковый номер и название.

Рекомендуемая литература

- 1) Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
- 2) Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломаткина – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 669 с.
- 3) Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томолова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
- 4) Основы теории управления: Учеб. Пособ. / Под ред. В.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
- 5) Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцева, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.
- 6) Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 344 с.
- 7) Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
- 8) Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. М.: Белы альвы, 1999. 213 с.
- 9) Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 1996.-384 с.
- 10) Современные теории управления: Теория менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. К.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса. – СПб.: Изд. дом «Сентябрь», Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. – 272 с.
- 11) Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под ред. проф. Прыкина Б.В.. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415с.

12) Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 1997. 304 с.

13) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. - М.: «Фирма Гардарика», 1996. - 416с.

14) Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты . - М.: ИНФРА-М, 1996. – 608с.

15) ЖУРНАЛЫ

Проблемы теории и практики управления

Менеджмент в России и за рубежом

Консультант директора

Директор

Российский журнал менеджмента

Управление продажами

Бизнес

ЭКО

Управление персоналом

Стандарты и качество

Маркетинг

Маркетинг в России и за рубежом

16) РЕСУРСЫ ИНТЕРНЕТ

Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» <http://www.ecsocman.edu.ru>

Темы курсовых работ студентов специальности 080502 очной и заочной формы обучения

1. Совершенствование целевой подсистемы системы менеджмента организации.

2. Совершенствование обеспечивающей подсистемы системы менеджмента организации.

3. Проект внедрения в организации современных подходов к менеджменту.
4. Совершенствование структуры управления организацией (структурным подразделением для крупных организаций).
5. Проект трансформации традиционной структуры управления организацией в структуру адаптивного типа.
6. Совершенствование функции планирования в организации (подразделении для средних и крупных организаций).
7. Проект улучшения использования функции организации.
8. Проект улучшения использования функции контроля в менеджменте организации (подразделения для средних и крупных организаций).
9. Совершенствование системы самоконтроля в организации (подразделении для крупных организаций).
10. Проект внедрения системы управления по отклонениям в организации (подразделении для крупных организаций).
11. Проект улучшения использования функции координации в менеджменте организации.
12. Проект улучшения использования функции мотивации в организации (подразделении для крупных организаций).
13. Совершенствование управления инновационными процессами в организации.
14. Проект повышения инновационного потенциала менеджмента организации.
15. Проект совершенствования методологии менеджмента организации.
16. Проект мероприятий по совершенствованию экономических методов, применяемых на уровне организации.
17. Проект мероприятий по совершенствованию экономических методов, применяемых на уровне отдельного работника организации.

18. Проект мероприятий по совершенствованию административных методов управления.

19. Проект мероприятий по совершенствованию социально-психологических методов управления.

20. Проект мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений на высшем уровне менеджмента организации.

21. Проект мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений на среднем уровне менеджмента организации.

22. Проект мероприятий по совершенствованию процесса принятия управленческих решений на низовом уровне менеджмента организации.

23. Проект мероприятий по совершенствованию стиля управления и имиджа менеджера организации (высшего или среднего уровня).

24. Проект усиления лидерских качеств менеджеров организации.

25. Проект разработки организационной структуры коммерческого предприятия.

26. Совершенствование организации труда менеджеров предприятия (подразделения).

27. Совершенствование управления конфликтами в организации (подразделении).

2.7 ПЕРЕЧЕНЬ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ФОРМ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Каждое практическое занятие начинается письменным опросом (5-10 мин.).

Индивидуальная защита результатов практических занятий в устной форме.

2.8 ПРИМЕРНЫЙ ВАРИАНТ ТЕСТОВ ДЛЯ СДАЧИ ЗАЧЕТА Вариант №1

1. Менеджмент - это

а) управление социальными процессами;
б) управление любыми процессами;
в) управлении деятельностью коммерческих организаций;
г) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения личных целей;

д) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения целей организации.

2. Функции менеджмента – это

а) средства труда менеджера;
б) совокупность задач, которые должен решать менеджер;
в) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности;
г) все перечисленное выше.

3. Функция планирования должна преобладать в деятельности менеджера

а) среднего уровня управления;
б) высшего уровня управления;
в) низшего уровня управления;
г) на всех уровнях управления.

4. Продукт труда менеджера – это

а) информация;
б) идея;
в) решение;
г) приказ, распоряжение;
г) все вышеперечисленное, кроме в.

5. Стратегия деятельности организации

а) программа действий подчиненных;
б) план ведения управленческой работы;
в) процесс выбора целей, разработки и формулирования планов деятельности организации.

6. Сущность системного подхода заключается (несколько вариантов)

а) в рассмотрении предприятия как единого целого;
б) в переходе от качественных характеристик к количественным;
в) в рассмотрении функций менеджмента в ситуационном разрезе;
г) рассмотрение любого объекта как совокупности взаимосвязанных элементов;
д) исследование объекта как систем.

7. Внешняя среда, оказывающая косвенное влияние на деятельность организации является:

а) непосредственным окружением организации;
б) частью внешней среды специфичной для каждой организации;
в) частью внешней среды общей для всех организаций.

8. К задачам коммуникаций в менеджменте не относится

- а) планирование потребности в информации;
- б) организация информационного обеспечения;
- в) сбор информации;
- г) обеспечение исполнительской дисциплины;
- д) внедрение информационных технологий.

9. Сущность ситуационного подхода заключается в

- а) рассмотрении объектов как систем;
- б) во всестороннем анализе факторов, влияющих на организацию;
- в) в анализе проблем организаций, как единой системы, выявление

их влияния и взаимосвязей.

10. Функция организации должна преобладать в деятельности менеджера

- а) среднего уровня управления;
- б) высшего уровня управления;
- в) низшего уровня управления;
- г) на всех уровнях управления.

11. Цель – это (несколько пунктов)

- а) основная задача;
- б) конечный результат деятельности;
- в) внешняя цель организации;
- г) цель, имеющая социальную направленность;
- д) только в и г.

12. Маркетинговый подход к менеджменту предусматривает

а) рассмотрение потребности как совокупности функций, которые надо выполнить для ее реализации;

б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;

в) что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.

13. К недостаткам экономических методов управления относится

- а) универсальность действия;
- б) высокая определенность;
- в) высокая затратность;
- г) возможность радикального обновления организации;
- д) быстрота.

14. Основными принципами менеджмента являются (несколько вариантов)

- а) целенаправленность;
- б) пропорциональность;
- в) дисциплина;
- г) стимулирование;
- д) ограниченности ресурсов.

15. Цели организации должны соответствовать определенным требованиям (несколько вариантов)

- а) должны быть конкретными;

- б) должны быть единственными;
- в) должны быть гибкими;
- г) должны быть стимулирующими.

16. Стратегическое планирование это

- а) «от успешного будущего к настоящему»
- б) «от прошлого через настоящее в будущее»
- в) «от существующего положение дел к настоящему»

17. SWOT – анализ это анализ

- а) внешней среды организации;
- б) внутренней среды организации;
- в) анализ внешней и внутренней среды организации.

18. Опишите в чем заключается функция менеджмента планирование

19. К основным группам эталонных стратегий относят (несколько вариантов)

- а) стратегии концентрированного роста;
- б) стратегии роста;
- в) стратегии интегрированного роста;
- г) стратегии сокращения.

20. Стратегическое изменение, как радикальное преобразование - это

- а) основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру организации;
- б) слияние или поглощение с аналогичными организациями;
- в) выход на новые рынки, с новым продуктом;
- г) преобразование в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

21. К основным методам разработки планов относятся (несколько вариантов)

- а) бюджетный метод;
- б) нормативный метод;
- в) факторный анализ;
- г) балансовый метод.

22. Для управления рабочим времени используются следующие методы (несколько вариантов):

- а) хронометраж;
- б) нормативный метод;
- в) фотографирование рабочего дня.

Вариант №2

1. Объект управленческой деятельности – это все перечисленное ниже, кроме

- а) того, что управляет;
- б) предприятия;
- в) подразделения;

- г) группы людей;
 - д) того, чем управляют.
2. Экономические методы управления не включают (несколько пунктов)
- а) премирование;
 - б) прогнозирование доходов;
 - в) правовую мотивацию работников;
 - г) штрафы;
 - д) приемы воздействия на личностные отношения;
 - е) формирование ценовой политики.
3. Менеджер – это (несколько пунктов)
- а) служащий организации;
 - б) специалист по вопросам управления;
 - в) наемный управляющий;
 - г) только в;
 - д) только а и б.
4. Миссия – это (несколько пунктов)
- а) основная задача;
 - б) конечный результат деятельности подразделения;
 - в) внешняя цель организации;
 - г) цель, имеющая социальную направленность;
 - д) только а и г;
 - е) только г.
5. К личным коммуникационным барьерам относятся (несколько пунктов)
- а) избыток информации;
 - б) статус отправителя и получателя;
 - в) уровень восприятия;
 - г) нехватка времени;
 - д) надежность источника информации;
 - е) структура организации.
6. Финансовый менеджмент включает (несколько вариантов)
- а) изучение рынков;
 - б) улучшение условий труда;
 - в) составление бюджета;
 - г) формирование и распределение ресурсов;
 - д) разработку механизмов реализации управленческих функций
7. В достоинствах организационно- распорядительных методов управления не относится
- а) универсальность действия;
 - б) высокая определенность;
 - в) высокая затратность;
 - г) возможность радикального обновления организации;
 - д) быстрота.
8. Социально-психологические методы управления

- а) убеждают и принуждают;
 - б) побуждают к действиям;
 - в) убеждают
9. Структура системы менеджмента включает
- а) целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую подсистемы;
 - б) научные подходы, принципы и методы менеджмента;
 - в) вход, выход, обратную связь;
 - г) учет факторов внешней среды
- д) только а и б;
- е) а, б, в, г
- ж) а, б, в.
10. Предмет труда менеджера – это
- а) информация;
 - б) идея;
 - в) решение;
 - г) приказ, распоряжение;
 - д) все вышеперечисленное, кроме в.
11. Стратегия – это
- а) всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей;
 - б) план, определяющий то, к чему стремиться организация, результат ее деятельности;
 - в) долгосрочный план, направленный на реализацию целей организации.
12. Параметрами входа системы являются (несколько пунктов)
- а) продукт;
 - б) прибыль;
 - в) информация;
 - г) материально-технические ресурсы;
 - д) деньги;
 - е) персонал.
13. Экономические методы управления
- а) убеждают и принуждают;
 - б) побуждают к действиям;
 - в) убеждают.
14. Миссия организации должна учитывать интересы следующих групп людей (несколько вариантов)
- а) сотрудников организации;
 - б) основных конкурентов;
 - в) деловых партнеров;
 - г) покупателей продуктов (работ, услуг).
15. Стратегическое управление это
- а) «от успешного будущего к настоящему»
 - б) «от прошлого через настоящее в будущее»

в) « от существующего положение дел к настоящему»

16. Внешняя среда состоит из следующих основных систем (несколько вариантов)

- а) макроокружение;
- б) микроокружение;
- в) непосредственное окружение;
- г) внутреннее окружение.

17. Факторами внешней среды при проведении SWOT – анализа деятельности организации являются (несколько вариантов)

- а) возможности;
- б) сильные стороны;
- в) слабые стороны;
- г) угрозы.

18. Опишите в чем заключается функция менеджмента организация

19. Стратегическое изменение, как перестройка организации - это
а) основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру организации;

- б) слияние или поглощение с аналогичными организациями;
- в) выход на новые рынки, с новым продуктом;
- г) преобразование в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

20. Оперативный план – это

- а) план набора целей, для достижения результатов деятельности;
- б) план для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде;
- в) план развития в зависимости от изменений во внешней среде.

21. Риск – это (несколько вариантов):

- а) угроза получения убытков от принятия каких-либо решений;
- б) это вероятность потери ресурсов или недополучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения;
- в) убыточная деятельность предприятия.

22. К основным группам эталонных стратегий относят (несколько вариантов)

- а) стратегии концентрированного роста;
 - б) стратегии роста;
 - в) стратегии интегрированного роста;
 - г) стратегии сокращения.
- Добавьте недостающую группу стратегий
-

Вариант №3

1. Менеджмент - это

- а) управление социальными процессами;
- б) управление любыми процессами;

в) управлении деятельностью коммерческих организаций;
г) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения личных целей;

д) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения целей организации.

2. Продукт труда менеджера – это

- а) информация;
- б) идея;
- в) решение;
- г) приказ, распоряжение;
- г) все вышеперечисленное, кроме в.

3. Сущность ситуационного подхода заключается в

- а) рассмотрении объектов как систем;
- б) во всестороннем анализе факторов, влияющих на организацию;
- в) в анализе проблем организаций, как единой системы, выявление их влияния и взаимосвязей.

4. Маркетинговый подход к менеджменту предусматривает

- а) рассмотрение потребности как совокупности функций, которые надо выполнить для ее реализации;
- б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
- в) что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.

5. Цели организации должны соответствовать определенным требованиям (несколько вариантов)

- а) должны быть конкретными;
- б) должны быть единственными;
- в) должны быть гибкими;
- г) должны быть стимулирующими.

6. Функции менеджмента – это

- а) средства труда менеджера;
- б) совокупность задач, которые должен решать менеджер;
- в) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности;

г) все перечисленное выше.

7. Сущность системного подхода заключается (несколько вариантов)

- а) в рассмотрении предприятия как единого целого;
- б) в переходе от качественных характеристик к количественным;
- в) в рассмотрении функций менеджмента в ситуационном разрезе;
- г) рассмотрение любого объекта как совокупности взаимосвязанных элементов;

8. Опишите в чем заключается функция менеджмента контроль

9. Стратегическое изменение, как умеренное преобразование - это
а) основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру организации;

б) слияние или поглощение с аналогичными организациями;

в) выход на новые рынки, с новым продуктом;

г) преобразование в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

10. Функция планирования должна преобладать в деятельности менеджера

а) среднего уровня управления;

б) высшего уровня управления;

в) низшего уровня управления;

г) на всех уровнях управления.

11. SWOT – анализ это анализ

а) внешней среды организации;

б) внутренней среды организации;

в) анализ внешней и внутренней среды организации.

12. К основным методам разработки планов относятся (несколько вариантов)

а) бюджетный метод;

б) нормативный метод;

в) факторный анализ;

г) балансовый метод.

13. К способам снижения рисков относят (несколько вариантов)

а) рационализация (оптимизация организационной структуры предприятия;

б) диверсификация рисков;

в) страхование рисков;

г) уклонение от налогов.

14. Стратегия деятельности организации

а) программа действий подчиненных;

б) план ведения управленческой работы;

в) процесс выбора целей, разработки и формулирования планов деятельности организации.

15. Внешняя среда, оказывающая косвенное влияние на деятельность организации является:

а) непосредственным окружением организации;

б) частью внешней среды специфичной для каждой организации;

в) частью внешней среды общей для всех организаций.

16. К задачам коммуникаций в менеджменте не относится

а) планирование потребности в информации;

б) организация информационного обеспечения;

в) сбор информации;

г) обеспечение исполнительской дисциплины;

д) внедрение информационных технологий.

17. Цель – это (несколько пунктов)
- а) основная задача;
 - б) конечный результат деятельности;
 - в) внешняя цель организации;
 - г) цель, имеющая социальную направленность;
 - д) только в и г.
18. Основными принципами менеджмента являются (несколько вариантов)
- а) целенаправленность;
 - б) пропорциональность;
 - в) дисциплина;
 - г) стимулирование;
 - д) ограниченности ресурсов.
19. К недостаткам экономических методов управления относится
- а) универсальность действия;
 - б) высокая определенность;
 - в) высокая затратность;
 - г) возможность радикального обновления организации;
 - д) быстрота.
20. Стратегическое планирование это
- а) «от успешного будущего к настоящему»
 - б) «от прошлого через настоящее в будущее»
 - в) «от существующего положение дел к настоящему»
21. Для управления рабочим временем используются следующие методы (несколько вариантов):
- а) хронометраж;
 - б) нормативный метод;
 - в) фотографирование рабочего дня.
22. Менеджер – это (несколько пунктов)
- а) служащий организации;
 - б) специалист по вопросам управления;
 - в) наемный управляющий;
 - г) только в;
 - д) только а и б.

Вариант №4

1. Объект управленческой деятельности – это все перечисленное ниже, кроме
- а) того, что управляет;
 - б) предприятия;
 - в) подразделения;
 - г) группы людей;
 - д) того, чем управляют.
2. Финансовый менеджмент включает (несколько вариантов)
- а) изучение рынков;

- б) улучшение условий труда;
- в) составление бюджета;
- г) формирование и распределение ресурсов;
- д) разработку механизмов реализации управленческих функций.

3. Миссия – это (несколько пунктов)

- а) основная задача;
- б) конечный результат деятельности подразделения;
- в) внешняя цель организации;
- г) цель, имеющая социальную направленность;
- д) только а и г;
- е) только г.

4. Стратегия – это

- а) всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей;
- б) план, определяющий то, к чему стремиться организация, результат ее деятельности;
- в) долгосрочный план, направленный на реализацию целей организации.

5. Миссия организации должна учитывать интересы следующих групп людей (несколько вариантов)

- а) сотрудников организации;
- б) основных конкурентов;
- в) деловых партнеров;
- г) покупателей продуктов (работ, услуг).

6. Факторами внешней среды при проведении SWOT – анализа деятельности организации являются (несколько вариантов)

- а) возможности;
- б) сильные стороны;
- в) слабые стороны;
- г) угрозы.

7. Опишите в чем заключается функция менеджмента координация

8. Экономические методы управления не включают (несколько пунктов)

- а) премирование;
- б) прогнозирование доходов;
- в) правовую мотивацию работников;
- г) штрафы;
- д) приемы воздействия на личностные отношения;
- е) формирование ценовой политики.

9. Стратегическое изменение, как обычное изменение - это

- а) основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру организации;
- б) слияние или поглощение с аналогичными организациями;
- в) выход на новые рынки, с новым продуктом;

г) преобразование в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

10. Оперативный план – это

а) план набора целей, для достижения результатов деятельности;

б) план для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде;

в) план развития в зависимости от изменений во внешней среде.

11. Менеджер – это (несколько пунктов)

а) служащий организации;

б) специалист по вопросам управления;

в) наемный управляющий;

г) только в;

д) только а и б.

12. К личным коммуникационным барьерам относятся (несколько пунктов)

а) избыток информации;

б) статус отправителя и получателя;

в) уровень восприятия;

г) нехватка времени;

д) надежность источника информации;

е) структура организации.

13. Социально-психологические методы управления

а) убеждают и принуждают;

б) побуждают к действиям;

в) убеждают

14. К достоинствам организационно- распорядительных методов управления не относится

а) универсальность действия;

б) высокая определенность;

в) высокая затратность;

г) возможность радикального обновления организации;

д) быстрота.

15. Предмет труда менеджера – это

а) информация;

б) идея;

в) решение;

г) приказ, распоряжение;

д) все вышеперечисленное, кроме в.

16. Структура системы менеджмента включает

а) целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую подсистемы;

б) научные подходы, принципы и методы менеджмента;

в) вход, выход, обратную связь;

г) учет факторов внешней среды

д) только а и б;

е) а, б, в, г

ж) а, б, в.

17. Стратегическое управление это

а) «от успешного будущего к настоящему»

б) «от прошлого через настоящее в будущее»

в) «от существующего положение дел к настоящему»

18. Внешняя среда состоит из следующих основных систем

(несколько вариантов)

а) макроокружение;

б) микроокружение;

в) непосредственное окружение;

г) внутреннее окружение.

19. К основным группам эталонных стратегий относят (несколько вариантов)

а) стратегии концентрированного роста;

б) стратегии роста;

в) стратегии интегрированного роста;

г) стратегии сокращения.

Добавьте недостающую группу стратегий

20. Риск – это (несколько вариантов):

а) угроза получения убытков от принятия каких-либо решений;

б) это вероятность потери ресурсов или недополучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения;

в) убыточная деятельность предприятия.

21. Элементами коммуникационного процесса не являются (несколько вариантов)

а) получатель

б) сообщение

в) слухи

г) канал связи

д) кодировка.

22. Внешняя среда, оказывающая косвенное влияние на деятельность организации является:

а) непосредственным окружением организации;

б) частью внешней среды специфичной для каждой организации;

в) частью внешней среды общей для всех организаций.

Вариант №5

1. Менеджмент - это

а) управление социальными процессами;

б) управление любыми процессами;

в) управлении деятельностью коммерческих организаций;

г) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения личных целей;

д) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения целей организации.

2. Объект управленческой деятельности – это все перечисленное ниже, кроме

- а) того, что управляет;
- б) предприятия;
- в) подразделения;
- г) группы людей;
- д) того, чем управляют.

3. Функции менеджмента – это

- а) средства труда менеджера;
- б) совокупность задач, которые должен решать менеджер;
- в) устойчивый состав специфических видов управленческой

деятельности;

- г) все перечисленное выше.

4. Экономические методы управления не включают (несколько пунктов)

- а) премирование;
- б) прогнозирование доходов;
- в) правовую мотивацию работников;
- г) штрафы;
- д) приемы воздействия на личностные отношения;
- е) формирование ценовой политики.

5. Функция планирования должна преобладать в деятельности менеджера

- а) среднего уровня управления;
- б) высшего уровня управления;
- в) низшего уровня управления;
- г) на всех уровнях управления.

6. Менеджер – это (несколько пунктов)

- а) служащий организации;
- б) специалист по вопросам управления;
- в) наемный управляющий;
- г) только в;
- д) только а и б.

7. Продукт труда менеджера – это

- а) информация;
- б) идея;
- в) решение;
- г) приказ, распоряжение;
- г) все вышеперечисленное, кроме в.

8. Миссия – это (несколько пунктов)
- а) основная задача;
 - б) конечный результат деятельности подразделения;
 - в) внешняя цель организации;
 - г) цель, имеющая социальную направленность;
 - д) только а и г;
 - е) только г.
9. Стратегия деятельности организации
- а) программа действий подчиненных;
 - б) план ведения управленческой работы;
 - в) процесс выбора целей, разработки и формулирования планов деятельности организации.
10. К личным коммуникационным барьерам относятся (несколько пунктов)
- а) избыток информации;
 - б) статус отправителя и получателя;
 - в) уровень восприятия;
 - г) нехватка времени;
 - д) надежность источника информации;
 - е) структура организации.
11. Сущность системного подхода заключается (несколько вариантов)
- а) в рассмотрении предприятия как единого целого;
 - б) в переходе от качественных характеристик к количественным;
 - в) в рассмотрении функций менеджмента в ситуационном разрезе;
 - г) рассмотрение любого объекта как совокупности взаимосвязанных элементов;
 - д) исследование объекта как систем.
12. Финансовый менеджмент включает (несколько вариантов)
- а) изучение рынков;
 - б) улучшение условий труда;
 - в) составление бюджета;
 - г) формирование и распределение ресурсов;
 - д) разработку механизмов реализации управленческих функций.
13. Внешняя среда, оказывающая косвенное влияние на деятельность организации является:
- а) непосредственным окружением организации;
 - б) частью внешней среды специфичной для каждой организации;
 - в) частью внешней среды общей для всех организаций.
14. В достоинствах организационно- распорядительных методов управления не относится
- а) универсальность действия;
 - б) высокая определенность;
 - в) высокая затратность;
 - г) возможность радикального обновления организации;

д) быстрота.

15. К задачам коммуникаций в менеджменте не относится

- а) планирование потребности в информации;
- б) организация информационного обеспечения;
- в) сбор информации;
- г) обеспечение исполнительской дисциплины;
- д) внедрение информационных технологий.

16. Социально-психологические методы управления

- а) убеждают и принуждают;
- б) побуждают к действиям;
- в) убеждают

17. Сущность ситуационного подхода заключается в

- а) рассмотрении объектов как систем;
- б) во всестороннем анализе факторов, влияющих на организацию;
- в) в анализе проблем организаций, как единой системы, выявление

их влияния и взаимосвязей.

18. Структура системы менеджмента включает

а) целевую, обеспечивающую, функциональную и управляющую подсистемы;

- б) научные подходы, принципы и методы менеджмента;
- в) вход, выход, обратную связь;
- г) учет факторов внешней среды
- д) только а и б;
- е) а, б, в, г
- ж) а, б, в.

19. Функция организации должна преобладать в деятельности менеджера

- а) среднего уровня управления;
- б) высшего уровня управления;
- в) низшего уровня управления;
- г) на всех уровнях управления.

20. Предмет труда менеджера – это

- а) информация;
- б) идея;
- в) решение;
- г) приказ, распоряжение;
- д) все вышеперечисленное, кроме в.

21. Цель – это (несколько пунктов)

- а) основная задача;
- б) конечный результат деятельности;
- в) внешняя цель организации;
- г) цель, имеющая социальную направленность;
- д) только в и г.

22. Стратегия – это

- а) всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей;
- б) план, определяющий то, к чему стремиться организация, результат ее деятельности;
- в) долгосрочный план, направленный на реализацию целей организации.

Вариант №6

1. Маркетинговый подход к менеджменту предусматривает
 - а) рассмотрение потребности как совокупности функций, которые надо выполнить для ее реализации;
 - б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
 - в) что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.
2. Параметрами входа системы являются (несколько пунктов)
 - а) продукт;
 - б) прибыль;
 - в) информация;
 - г) материально-технические ресурсы;
 - д) деньги;
 - е) персонал.
3. К недостаткам экономических методов управления относится
 - а) универсальность действия;
 - б) высокая определенность;
 - в) высокая затратность;
 - г) возможность радикального обновления организации;
 - д) быстрота.
4. Экономические методы управления
 - а) убеждают и принуждают;
 - б) побуждают к действиям;
 - в) убеждают.
5. Основными принципами менеджмента являются (несколько вариантов)
 - а) целенаправленность;
 - б) пропорциональность;
 - в) дисциплина;
 - г) стимулирование;
 - д) ограниченности ресурсов.
6. Миссия организации должна учитывать интересы следующих групп людей (несколько вариантов)
 - а) сотрудников организации;
 - б) основных конкурентов;
 - в) деловых партнеров;
 - г) покупателей продуктов (работ, услуг).

7. Цели организации должны соответствовать определенным требованиям (несколько вариантов)

- а) должны быть конкретными;
- б) должны быть единственными;
- в) должны быть гибкими;
- г) должны быть стимулирующими.

8. Стратегическое управление это

- а) «от успешного будущего к настоящему»
- б) «от прошлого через настоящее в будущее»
- в) «от существующего положение дел к настоящему»

9. Менеджмент - это

- а) управление социальными процессами;
- б) управление любыми процессами;
- в) управлении деятельностью коммерческих организаций;
- г) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного

воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения личных целей;

д) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения целей организации.

10. Внешняя среда состоит из следующих основных систем (несколько вариантов)

- а) макроокружение;
- б) микроокружение;
- в) непосредственное окружение;
- г) внутреннее окружение.

11. SWOT – анализ это анализ

- а) внешней среды организации;
- б) внутренней среды организации;
- в) анализ внешней и внутренней среды организации.

12. Факторами внешней среды при проведении SWOT – анализа деятельности организации являются (несколько вариантов)

- а) возможности;
- б) сильные стороны;
- в) слабые стороны;
- г) угрозы.

13. Опишите в чем заключается функция менеджмента мотивация

14. К основным группам эталонных стратегий относят (несколько вариантов)

- а) стратегии концентрированного роста;
- б) стратегии роста;
- в) стратегии интегрированного роста;
- г) стратегии сокращения.

15. Стратегическое изменение, как обычное изменение - это

а) основательное изменение, затрагивающее миссию и культуру организации;

б) слияние или поглощение с аналогичными организациями;

в) выход на новые рынки, с новым продуктом;

г) преобразование в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

16. К основным методам разработки планов относятся (несколько вариантов)

а) бюджетный метод;

б) нормативный метод;

в) факторный анализ;

г) балансовый метод.

17. Оперативный план – это

а) план набора целей, для достижения результатов деятельности;

б) план для решения конкретных вопросов деятельности

предприятия в краткосрочном периоде;

в) план развития в зависимости от изменений во внешней среде.

18. Для управления рабочим временем используются следующие методы (несколько вариантов):

а) хронометраж;

б) нормативный метод;

в) фотографирование рабочего дня.

19. Риск – это (несколько вариантов):

а) угроза получения убытков от принятия каких-либо решений;

б) это вероятность потери ресурсов или недополучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения;

в) убыточная деятельность предприятия.

20. К способам снижения рисков относят (несколько вариантов)

а) рационализация (оптимизация организационной структуры предприятия;

б) диверсификация рисков;

в) страхование рисков;

г) уклонение от налогов.

21. Элементами коммуникационного процесса не являются (несколько вариантов)

а) получатель

б) сообщение

в) слухи

г) канал связи

д) кодировка.

22. Продукт труда менеджера – это

а) информация;

б) идея;

в) решение;

г) приказ, распоряжение;

г) все вышеперечисленное, кроме в.

2.9 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность и понятие менеджмента
2. История менеджмента
3. Современные концепции и подходы к менеджменту
4. Виды менеджмента, свойственные современным организациям
5. Сущность и структура системы менеджмента
6. Научные подходы к менеджменту
7. Принципы менеджмента
8. Организационно- распорядительные методы управления
9. Экономические методы управления
10. Социально-психологические методы управления
11. Социокультурный образ организации
12. Адаптивные организационные возможности
13. Интеграция экономических интересов и социальной ответственности организаций.
14. Направления и механизмы интеграции
15. Миссия и цели организации
16. Основные стратегии деятельности организации
17. Разработка и реализация стратегии
18. Понятие и содержание процесса менеджмента
19. Виды управленческих решений
20. Основные этапы и процедуры принятия решений
21. Этапы принятия рационального решения
22. Основные модели и методы принятия решений
23. Количественная оценка вариантов принятия управленческих решений
24. Качественная оценка вариантов принятия управленческих решений
25. Понятие и виды функций менеджмента
26. Основные функции менеджмента
27. Социально-психологические функции менеджмента
28. Технологические функции менеджмента
29. Сущность и содержание процесса управления инновациями
30. Понятие, содержание и основные элементы управленческих структур
31. Понятие и принципы построения управленческих структур
32. Классификация типов структур управления организацией
33. Типы ОС организации по взаимодействию
34. Типы ОС организации по уровню интеграции и контроля
35. Типы ОС организации в зависимости от корпоративной структуры
36. Виды бюрократических структур управления организацией
37. Виды органических структур управления организацией

38. Сравнительная характеристика организационных структур управления (ОСУ)
39. Организационно-экономическая оценка ОСУ
40. Методы и элементы построения организационных структур
41. Факторы, лежащие в основе формирования ОС и ОСУ
42. Основные тенденции эволюции ОС
43. Мотивация деятельности в менеджменте
44. Содержательные теории мотивации деятельности
45. Процессуальные теории мотивации деятельности
46. Классификация систем стимулирования труда работников
47. Контроль в системе менеджмента
48. Регулирование в системе менеджмента
49. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
50. Сущность и содержание процесса управления человеком
51. Сущность и содержание процесса управления группой
52. Руководство: власть и партнерство в системе менеджмента
53. Стили руководства
54. Сущность и содержание процесса управления конфликтами в организации
55. Виды конфликтов
56. Стрессы в системе менеджмента и методы их нейтрализации
57. Понятие и содержание эффективности менеджмента
58. Теоретические подходы к определению эффективности менеджмента
59. Методология измерения и оценки эффективности менеджмента организации
60. Количественные и качественные критерии оценки эффективности менеджмента

2.10 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями

программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

2.11 ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. Менеджмент - это

- а) то, что управляет;
- б) управление социальными процессами;
- в) управление любыми процессами;
- г) управление деятельностью некоммерческих организаций;
- д) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения личных целей;
- е) система взаимосвязанных мероприятий целенаправленного воздействия менеджеров на участников организационных систем для достижения целей организации.

2. Организационный менеджмент не включает такие виды деятельности как

- а) процессы создания организации;
- б) формирование структуры и системы управления;

- в) определение объема выпуска продукции;
- г) постановку долгосрочных целей;
- д) реализацию управленческих функций;
- е) выработку регламентов.

3. Что не относится к внешней среде организации:

- а) конкуренты; б) потребители; в) персонал;
- г) экономика страны; д) научно-технический прогресс.

4. Методологию менеджмента составляет совокупность

- а) подходов управления; г) методов управления;
- б) принципов управления; д) только а и б;
- в) целей управления; е) все, кроме в.

5. Экономические методы управления включают

- а) премирование; г) штрафы;
- б) прогнозирование доходов; д) приемы воздействия на личностные отношения;
- в) правовую мотивацию работников; е) формирование ценовой политики.

6. Знание стереотипов поведения работников позволяет менеджеру

- а) осмыслить свое собственное поведение;
- б) наиболее эффективно управлять персоналом;
- в) знать какие социокультурные образы поведения задает ему организация;
- г) все вышеперечисленное;
- д) только а и в.

7. Выведение на существующий рынок нового товара может относиться к стратегиям

- а) интегрированного роста; г) горизонтальной диверсификации;
- б) централизованной; д) концентрированного роста;
- в) ограниченного роста; е) конгломератной диверсификации.

8. Функции менеджмента - это

- а) средства труда менеджера; г) все перечисленное выше;
- б) совокупность задач, которые должен решать менеджер; д) только а и в;

в) устойчивый состав специфических видов управленческой и в. деятельности; е) только б

9. Сложность управленческого труда зависит от

- а) масштабов и структуры проблем; б) степени новизны проблемы;
- в) степени ответственности; г) специфики деятельности фирмы;
- д) наличия диплома менеджера; е) всего, кроме д.

10. Основным этапом процесса принятия решений является

- а) выбор критериев оценки вариантов решения;
- б) формулирование и интерпретация проблемы;
- в) выбор альтернативного варианта решения;
- г) сбор и анализ информации по проблеме;
- д) оценка вариантов решения проблемы;
- е) оформление решения.

11. Бинарное решение предполагает

- а) только один вариант действий;
- б) два противоположных варианта действий;
- в) несколько различных вариантов действий.

12. Дополнительные принципы менеджмента

- а) не являются всеобщими;
- б) регулируют выполнение отдельных функций;
- в) являются специфическими, но всеобщими принципами.

13. Этап организации выполнения решения включает

- а) формулирование требований к вариантам решения; г) все перечисленное выше;
- б) разработку плана реализации решения; д) только а и в;
- в) распределение ресурсов между исполнителями; е) только б и в;

14. Этап получения информации включает

- а) восприятие послания; г) реакцию на послание;

б) интерпретацию послания;

д) все перечисленное

выше;

в) оценку смыслового значения;

е) только а, в, г.

15. Посредством чего реализуется функция координации ?

3 УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцева, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.
2. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под ред. проф. Прыкина Б.В.. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, Лтд», 1996.-384 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. - М.: «Фирма Гардарика», 1996. - 416с.

Дополнительная литература:

4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломаткина – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 669 с.
5. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты . - М.: ИНФРА-М, 1996. – 608с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Издательско-консалтинговая кампания «ДеКА», 1997. 304 с.
7. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Изд-во «Экмос», 1997. – 220 с.
8. Мескон М.Х., АЛЬБЕРТ м., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцева, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 344 с.

10. Менеджмент организации: Учеб. Пособие /Под ред. А.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 432с.

11. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые альвы, 1999.

12. ЖУРНАЛЫ

Менеджмент в России и за рубежом

Консультант директора

Проблемы теории и практики управления

Бизнес

ЭКО

Управление персоналом

Стандарты и качество

Маркетинг

Маркетинг в России и за рубежом

3.2 ПЕРЕЧЕНЬ НАГЛЯДНЫХ И ДРУГИХ ПОСОБИЙ, МЕТОДИЧЕСКИХ УКАЗАНИЙ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНКРЕТНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ, А ТАКЖЕ МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ К ИСПОЛЬЗУЕМЫМ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ТЕХНИЧЕСКИМ И КОМПЬЮТЕРНЫМ СРЕДСТВАМ.

1) Толстихина Т.Б., Самокрутова О.Г. Менеджмент: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. - Амурский гос. ун-т. Благовещенск, 1999. - 2,32 у. п. л.

2) Самокрутова О.Г., Толстихина Т.Б. Выбор кандидатуры на руководящую должность: Методические рекомендации по проведению деловой игры «Коллектив, личность, выборы» в курсе «Менеджмент» для экономических специальностей очной и заочной форм обучения. - Амурский гос. ун-т. Благовещенск, 2000. - 0,84 у. п. л.

3) Толстихина Т.Б., Самокрутова О.Г. Менеджмент: методическое пособие по выполнению курсовой работы студентами специальности 080502 очной и заочной формы обучения /АмГУ. – Благовещенск. – 2005. – 17с.

4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 неделя	1	См. содержание тема 1	Тема 1	-	Толстихина Т.Б., Самокрутова О.Г. Менеджмент: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. - Амурский гос. ун-т. Благовещенск, 1999. - 2,32 у. п. л. Самокрутова О.Г., Толстихина Т.Б. Выбор кандидатуры на руководящую должность: Методические рекомендации по проведению деловой игры «Коллектив, личность, выборы» в курсе «Менеджмент» для экономических	Этапы и школы в истории менеджмента	12	Письменный опрос
2 неделя	1	См. содержание тема 1	Тема 1	-				
1 неделя	1	См. содержание тема 1	Тема 2	-				
2 неделя	1	См. содержание тема 1	Тема 2	-				
1 неделя	2	См. содержание тема 2	Тема 2	-				
2 неделя	2	См. содержание тема 2	Тема 2	-				
1 неделя	2	См. содержание тема 2	Тема 3	-		Общая теория управления	12	Письменный опрос, индивидуальная защита темы и практической работы
2 неделя	3	См. содержание тема 3	Тема 3	-				
1 неделя	3	См. содержание тема 3	Тема 4	-		Инфраструктура менеджмента	12	Письменный опрос
2 неделя	4	См. содержание тема 4	Тема 4	-		Интеграционные процессы в менеджмента	12	Письменный опрос, индивидуальная защита
1 неделя	4	См. содержание тема 4	Тема 4	-				
2 неделя	5	См. содержание тема 5	Тема 4	-		Моделирование ситуаций и разработка решений	12	Письменный опрос, индивидуальная защита
1 неделя	5	См. содержание тема 5	Тема 5	-				

2 неделя	5	См. содержание тема 5	Тема 5	-	специальностей очной и заочной форм обучения. - Амурский гос. ун-т. Благовещенск, 2000. - 0,84 у. п. л.			
2 неделя	6	См. содержание тема 6	Тема 6	-		Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	12	Письменный опрос, индивидуальная защита работы
1 неделя	6	См. содержание тема 6	Тема 6	-		Формы организации системы менеджмента	12	Письменный опрос, индивидуальная защита, групповая работа над ситуацией
2 неделя	6	См. содержание тема 6	Тема 6	-				
1 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 6	-				
2 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 7	-				
1 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 7	-		Регулирование и контроль в систем е менеджмента	12	Письменный опрос
2 неделя	7	См. содержание тема 7	Тема 7	-				
1 неделя	8	См. содержание тема 8	Тема 8	-				
2 неделя	8	См. содержание тема 8	Тема 8	-				
1 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 8	-				
2 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 8	-		Динамика групп и лидерство в системе менеджмента	12	Письменный опрос. Работа в группах
1 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 8	-				
2 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 9	-				
1 неделя	9	См. содержание тема 9	Тема 9	-		Управление человека и лидерство в системе менеджмента	12	Письменный опрос, индивидуальная защита
2 неделя	10	См. содержание тема 10	Тема 10	-				
1 неделя	10	См. содержание тема 10	Тема 10	-				
2 неделя	11	См. содержание	Тема 11	-		Руководство:	12	Письменный

		тема 11				власть и партнерство		опрос, групповая работа
1 неделя	11	См. содержание тема 11	Тема 114	-				
2 неделя	12	См. содержание тема 12	Тема 12	-				
1 неделя	12	См. содержание тема 12	Тема 12	-		Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера	12	Групповая работа
2 неделя	13	См. содержание тема 13	Тема 13	-				
1 неделя	13	См. содержание тема 13	Тема 13	-				

5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Название	Курс	Сколько лет используется	Кол-во аудиторных часов	Кол-во часов самостоятельной работы	Компетенции, навыки, которые развиваются у студентов во время участия	Каким информационным обеспечением, литературой, метод.материалами сопровождаются занятия	Справка о разработчиках и организаторах активных методов обучения		
							Название организации, должность, ФИО	Источник и/или разработчик	Опыт работы по разработке и/или реализации активных методов обучения
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Анри Файоль	Основы менеджмента. Менеджмент.	4	1	0,5	Способность самостоятельно выделять главное, логичность, умение задавать правильные вопросы.	Ситуационное задание. Дафт Р.Л. Менеджмен.-6-е изд.М.: Изд. дом «Питер», 2006.- 864с.	АмГУ, доцент Толстихина Т.Б.	АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2002	Первые навыки использования в обучении активных методов приобретены в 1997 г. в ходе обучения на Российско-Британской программе по подготовке преподавателей «Навыки менеджмента в
Том Бернс	Основы менеджмента. Менеджмент.	4	1	0,5	Способность самостоятельно выделять главное, логичность, умение задавать правильные вопросы.	Ситуационное задание. Дафт Р.Л. Менеджмен.-6-е изд.М.: Изд. дом «Питер», 2006.- 864с.		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2002	

Менеджер в организации	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	4	1,5	Способность отстаивать собственное мнение, определять степень информированности партнера. Умение успешно отстаивать свои права, не разрушая отношений. Ориентация на успех, а не на избежание неудач.	Ситуационное задание. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник: Рек. Мин. обр. РФ/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 3-е изд. - М.: Экономистъ, 2003		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2003	области бизнеса», организованной ЮНЕСКО – Консорциумом по международной деятельности университетов Англии. Имею девятилетний опыт реализации и семилетний опыт разработки
Принятие управленческих решений	Основы менеджмента. Менеджмент.	7	4	2	Отрабатываются навыки принятия управленческих решений, способность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность. Способность как рационально, так и интуитивно принимать эффективные решения.	Материалы журналов Директор, Консультант директора, Проблемы теории и практики управления. Ситуационное задание.		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., доцент Самокрутова О.Г. Менеджмент: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. – Благовещенск, АмГУ, 2000.	активных методов обучения в сферах менеджмента, управления проектами, эффективных продаж.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Мотивация деятельности	Основы менеджмента. Менеджмент.	6	2	2	Навыки определения мотивационной структуры персонала построения эффективной системы мотивации деятельности.	Ситуационное задание. Управление организацией: Учебник / Ред. Поршнев А.Г., 3-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2003	АмГУ, доцент Толстихина Т.Б.	АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., доцент Самокрутова О.Г. Менеджмент: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. – Благовещенск, АмГУ, 2000.	См. выше
Делегирование полномочий	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	2	1	Способность к самоорганизации и организации коллектива: расставлять приоритеты, концентрироваться на важном, планировать, контролировать. Умение видеть зоны ответственности подчиненных.	Ситуационное задание. Дафт Р.Л. Менеджмент.-6-е изд.М.: Изд. дом «Питер», 2006.- 864с.		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2003	

Формы организации системы менеджмента	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	4	4	Навыки формирования эффективных структур управления.	Ситуационное задание. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика: Уч-к. – М.: ИНФРА-М, 2003.		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2003	
Методы управления	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	2	2	Способность стандартизировать задачи, видеть направления развития бизнеса, активизировать сотрудников на достижение целей организации.	Ситуационное задание. Казанцев А.К, В.И. Малюк, Л.С. Серова. Основы менеджмента: Практикум: Учеб. Пос.: Рек. УМО вузов.–2-е изд.–М.: ИНФРА – М, 2002.		АмГУ, доцент Толстихина Т.Б., 2003	

Советская система управления экономикой	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	1	1	Умение вычленять и использовать опыт и знания, сформированные в советской системе управления экономикой.	Ситуационное задание. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3.-М.: ИНФРА-М, 2000.		Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3.-М.: ИНФРА-М, 2000.	
Миссия	Основы менеджмента. Менеджмент.	3	1	1	Навыки анализа факторов, определяющих миссию, формулирования миссии.	Ситуационное задание. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3.-М.: ИНФРА-М, 2000.	АмГУ, доцент Толстихина Т.Б.	Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3.-М.: ИНФРА-М, 2000.	См.выше