

**Уральский социально-экономический институт (филиал)  
Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ  
ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**38.02.07. «Банковское дело»**  
(код профессии, специальности СПО)

**Специалист банковского дела**  
(наименование квалификации)

Кафедра: Менеджмента и управления персоналом

**Разработчики программы:**  
Шабалкова Т. Н., ст. преподаватель

**Оглавление**

1.	ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
	1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине. ....	3
	1.2 Результаты освоения образовательной программы:.....	4
2.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	9
3.	ВОПРОСЫ К ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	28
4.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	33

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Цель изучения дисциплины:**

- формирование комплекса теоретических знаний и практических навыков, использование которых позволит диагностировать любые возникающие проблемы в организации, вырабатывать оптимальные управленческие решения и организовывать работу в соответствии с целями и ресурсами организации.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- - сущность и характерные черты современного менеджмента;
- освоить принципы развития и функционирования организации;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- получить представление о видах и методах организационного планирования;
- овладеть методами реализации основных управленческих функций;
- овладеть практическими навыками диагностики и методами управления организацией.

### **1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.**

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

#### **Общекультурных:**

*ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявить к ней устойчивый интерес.*

*ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.*

*ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность*

*ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями*

*ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.*

*ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.*

*ОК 10. Развивать культуру межличностного общения, взаимодействия между людьми, устанавливать психологические контакты с учетом межкультурных и этнических различий.*

#### **Профессиональных:**

*ПК 1.4. Осуществлять межбанковские расчеты.*

*ПК 1.5 Осуществлять международные расчеты по экспортно-импортным операциям.*

*ПК 1.6 Обслуживать расчетные операции с использованием различных видов платежных карт.*

*ПК 2.1. Оценивать кредитоспособность клиентов.*

*ПК 2.2. Осуществлять и оформлять выдачу кредитов.*

*ПК 2.3 Осуществлять сопровождение выданных кредитов.*

*ПК 2.4. Проводить операции на рынке межбанковских кредитов.*

*ПК 2.5. Формировать и регулировать резервы на возможные потери по кредитам.*

## **1.2 Результаты освоения образовательной программы:**

В результате изучения дисциплины студент должен:

*ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявить к ней устойчивый интерес.*

**Знать:**

- основные понятия и категории менеджмента;
- ориентироваться в современных проблемах функционирования организации.

**Уметь:**

- грамотно и аргументировано излагать свои мысли;
- организовывать свою деятельность.

*ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.*

**Знать:**

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- внутренние и внешние переменные организации, их влияние на принятие управленческих решений для преодоления проблем организации.

**Уметь:**

- анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации;
- применять технологии разработки и методы принятия рациональных управленческих решений;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

*ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность*

**Знать:**

- сущность, виды управленческих решений;
- основы принятия управленческих решений.

**Уметь:**

- планировать, организовывать и контролировать свою деятельность;
- опознавать нестандартные ситуации и уметь оперативно реагировать на них;
- проявлять способность адаптироваться к новым ситуациям;
- анализировать нестандартные ситуации.

*ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями*

**Знать:**

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

**Уметь:**

- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;  
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

*ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.*

**Знать:**

- принципы командной работы.

**Уметь:**

- проявлять ответственность за выполняемую работу;  
- брать ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.

*ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.*

**Знать:**

- основные методы и способы личностного развития, повышения квалификации в соответствии с современными требованиями и на основе анализа собственной деятельности.

**Уметь:**

- самоанализ и коррекция результатов собственной работы;  
- планирование обучающимся повышения личностного и квалификационного уровня;  
- организация самостоятельного изучения и занятий при изучении дисциплины.

*ОК 10. Развивать культуру межличностного общения, взаимодействия между людьми, устанавливать психологические контакты с учетом межкультурных и этнических различий.*

**Знать:**

- основы межличностного общения.

- методы и принципы взаимодействия между людьми с учетом межкультурных и этнических различий.

**Уметь:**

- устойчивое стремление к межличностному общению, взаимодействию между людьми, установлению контактов с учетом межкультурных и этнических различий.

*ПК 1.4. Осуществлять межбанковские расчеты.*

**Знать:**

- порядок проведения и учет расчетов по корреспондентским счетам, открываемым в расчетно-кассовых центрах Банка России;  
- порядок проведения и учет расчетов между кредитными организациями через счета ЛОРО и НОСТРО;

- порядок проведения и учет расчетных операций между филиалами внутри одной кредитной организации.

**Уметь:**

- исполнять и оформлять операции по корреспондентскому счету, открытому в расчетно-кассовом центре Банка России;

- проводить расчеты между кредитными организациями через счета ЛОРО и НОСТРО;

- контролировать и выверять расчеты по корреспондентским счетам; осуществлять и оформлять расчеты банка со своими филиалами; вести учет расчетных документов, не оплаченных в срок из-за отсутствия средств на корреспондентском счете; 12 отражать в учете межбанковские расчеты.

*ПК 1.5 Осуществлять международные расчеты по экспортно-импортным операциям.*

**Знать:**

- формы международных расчетов: аккредитивы, инкассо, переводы, чеки;

- виды платежных документов, порядок проверки их соответствия условиям и формам расчетов;

- порядок проведения и отражение в учете операций международных расчетов с использованием различных форм;

- порядок и отражение в учете переоценки средств в иностранной валюте; порядок расчета размеров открытых валютных позиций; порядок выполнения уполномоченным банком функций агента валютного контроля;

- меры, направленные на предотвращение использования транснациональных операций для преступных целей; системы международных финансовых телекоммуникаций.

**Уметь:**

- проводить и отражать в учете расчеты по экспортно-импортным операциям банковскими переводами, в порядке документарного инкассо и документарного аккредитива;

- проводить конверсионные операции по счетам клиентов;

- рассчитывать и взыскивать суммы вознаграждения за проведение международных расчетов и конверсионных операций; осуществлять контроль за репатриацией валютной выручки.

*ПК 1.6 Обслуживать расчетные операции с использованием различных видов платежных карт.*

**Знать:**

- виды платежных карт и операции, проводимые с их использованием;

- условия и порядок выдачи платежных карт; технологии и порядок учета расчетов с использованием платежных карт, документальное оформление операций с платежными картами;

- типичные нарушения при совершении расчетных операций по счетам клиентов, межбанковских расчетов, операций с платежными картами.

**Уметь:**

- консультировать клиентов по вопросам открытия банковских счетов, расчетным операциям, операциям с использованием различных видов платежных карт;

- оформлять выдачу клиентам платежных карт; оформлять и отражать в учете расчетные и налично-денежные операции при использовании платежных карт в валюте Российской Федерации и иностранной валюте;
- использовать специализированное программное обеспечение для расчетного обслуживания клиентов, совершения межбанковских расчетов и операций с 13 платежными картами.

*ПК 2.1. Оценивать кредитоспособность клиентов.*

**Знать:**

- нормативные правовые акты, регулирующие осуществление кредитных операций и обеспечение кредитных обязательств; состав и содержание основных источников информации о клиенте;
- методы оценки платежеспособности физического лица, системы кредитного скоринга.

**Уметь:**

- анализировать финансовое положение заемщика - юридического лица и технико-экономическое обоснование кредита;
- определять платежеспособность физического лица; проверять полноту и подлинность документов заемщика для получения кредитов; проверять качество и достаточность обеспечения возвратности кредита; вести мониторинг финансового положения клиента;
- оценивать качество обслуживания долга и кредитный риск по выданным кредитам.

*ПК 2.2. Осуществлять и оформлять выдачу кредитов.*

**Знать:**

- основные виды кредитов, их характеристики.
- процедуру оформления и выдачи кредитов

**Уметь:**

- руководствоваться нормативными документами, регулирующими порядок проведения кредитования;
- пользоваться специальной терминологией при проведении кредитования;
- оформлять выдачу кредитов.

*ПК 2.3 Осуществлять сопровождение выданных кредитов.*

**Знать:**

- процедуру сопровождения выданных кредитов
- особенности мониторинга финансового положения клиента
- методику оценки качества обслуживания долга и кредитного риска по выданным кредитам

**Уметь:**

- осуществлять сопровождение выданных кредитов;
- вести мониторинг финансового положения клиента;
- оценивать качество обслуживания долга и кредитный риск по выданным кредитам

*ПК 2.4. Проводить операции на рынке межбанковских кредитов.*

**Знать:**

- основные виды межбанковских кредитов
- расчеты между кредитными организациями по поводу межбанковского кредитования;

**Уметь:**

- проводить расчеты между кредитными организациями по поводу межбанковского кредитования.

*ПК 2.5. Формировать и регулировать резервы на возможные потери по кредитам.*

**Знать:**

- порядок оценки кредитного риска и определения суммы создаваемого резерва по выданному кредиту;
- порядок и отражение в учете формирования и регулирования резервов на возможные потери по кредитам

**Уметь:**

- рассчитывать и отражать в учете сумму формируемого резерва; рассчитывать и отражать в учете резерв по портфелю однородных кредитов

**Таким образом, в результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:**

У1 - оперировать основными понятиями и категориями менеджмента;

У2 - планировать и организовывать работу подразделения;

У3 - проектировать организационные структуры управления;

У4 - применять в профессиональной деятельности приемы и методы эффективного делового общения;

У5 - принимать эффективные решения, используя систему методов управления

**знать:**

З1 - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

З2 - факторы внешней и внутренней среды организации;

З3 - основные виды организационных структур, принципы и правила их проектирования;

З4 - процесс принятия и реализации управленческих решений;

З5 - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

З6 - систему методов управления;

З7 - виды управленческих решений и методы их принятия;

З8 - стили управления;

З9 - сущность и основные виды коммуникаций;

З10 - особенности организации управления в банковских учреждениях



## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Цели и задачи менеджмента.

**Практическое задание по теме: «Сущность и значение менеджмента»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по вопросам темы «Сущность и характерные черты современного менеджмента. Цели и задачи менеджмента».

*Задачи практического занятия:* рассмотрение процесса формирования и эволюции менеджмента; основные термины; понимание студентами роли и значения профессии менеджер в современном мире.

### **Тестовое задание №1 «Характерные черты менеджмента»**

1. Менеджмент – это:
  1. управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
  2. целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
  3. управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
  4. деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений
2. Менеджмент как наука – это:
  1. комплекс знаний о методах и способах управления производством
  2. экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
  3. система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
  4. отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей
3. Главное содержание менеджмента – это:
  1. обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
  2. интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
  3. организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы
  4. управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей
4. Кто такой менеджер?
  1. профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
  2. человек, прошедший специальную подготовку и добывающий результаты посредством труда других людей

3. профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики
  4. субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью
5. Что является основными факторами развития менеджмента?
1. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
  2. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
  3. доминирующий способ общественного производства
  4. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда
6. Что является объектом и субъектом менеджмента?
1. технические ресурсы
  2. люди
  3. финансовые ресурсы
  4. технологии
7. Главной задачей менеджера является:
1. максимизация прибыли
  2. организация труда персонала
  3. получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
  4. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций
8. Менеджмент и управление – это:
1. одно и то же
  2. разные, но связанные между собой процессы
  3. взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
  4. взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента
9. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?
1. Аргентине
  2. Бразилии
  3. Польше
  4. США

Тема 1.2. Объекты и субъекты управления. История развития менеджмента.

**Практическое задание по теме «Понятие субъекта и объекта в управлении: сущность и относительность понятий. История развития менеджмента»**

*Цель практического занятия:* рассмотрение понятий субъект и объект управления, изучение этапов формирования научных основ менеджмента: школы менеджмента, развитие менеджмента в индустриально развитых странах, национальные особенности менеджмента.

*Задачи практического занятия:* рассмотрение основных концепций менеджмента, их родоначальники и представители; развитие управленческих идей в трудах древнегреческих философов (Сократ, Платон, Аристотель); достижения управленческой мысли Древнего Рима; развитие научных идей управления в работах Гаррингтона Эмерсона.

**Вопросы для обсуждения по теме «Объекты и субъекты управления. История развития менеджмента».**

1. Субъект и объект в управлении: относительность понятий, менеджер как субъект управленческой деятельности?
2. Задачи управления современной деловой организацией; организация как объект управления?
3. Школы управления: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук. Их краткая характеристика.

Тема 1.3. Объекты и субъекты управления. История развития менеджмента.

**Тестовое задание №2 «Основные понятия менеджмента»**

*1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это?*

1. Менеджмент;
2. Управление;
3. Функция менеджмента.

*2. В системе управления организацией - объект управления - это?*

1. Управляющая подсистема;
2. Управляемая подсистема;
3. Связующая подсистема.

*3. В каком виде может быть реализовано в процессе управления управляющее воздействие?*

1. Приказ, распоряжение, указание;
2. План, задание;
3. Отчет;
4. Данные контроля.

*4. Что является результатом деятельности объекта управления?*

1. Информация;
2. Функция управления;
3. Готовая продукция организации;
4. Управленческое решение.

*5. Что является результатом деятельности субъекта управления?*

1. План, приказ, задание;
2. Управленческое решение;
3. Готовая продукция организации.

*6. Что является предметом труда работников управления?*

1. Сырье, материалы;

2. Готовая продукция;
  3. Информация;
  4. Ресурсы.
7. *Что является, продуктом труда менеджера?*
1. Выполненная функция;
  2. Решенная задача;
  3. Готовая продукция;
  4. Управленческое решение.
8. *Что такое организационное управление?*
1. Управление производственными процессами;
  2. Управление технологическими процессами;
  3. Управление людьми;
  4. Функция управления.

### Тема 1.3. Исторические особенности развития менеджмента

#### **Практическое задание № 1 «Исторические особенности развития менеджмента»**

**Задание.** Заполните таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:

№ п/п	Школа или направление в менеджмент	Годы возникновения	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки	Степень использования научных достижений прошлых лет в современных условиях

#### **Практическое задание № 2 «Исторические особенности развития менеджмента»**

**Задание.** Провести анализ понятия «управление». А. Файоль дал классическое определение научному управлению: «Управлять - значит:

1. предвидеть, то есть учитывать грядущее и выработать программу действия;
2. организовывать, то есть строить двойной - материальный и социальный организм учреждения;
3. распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;
4. координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия;
5. контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».

### Тема 1.5. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации.

**Практическое задание** по теме «Организация как открытая система. Внутрен-

няя и внешняя среда организации».

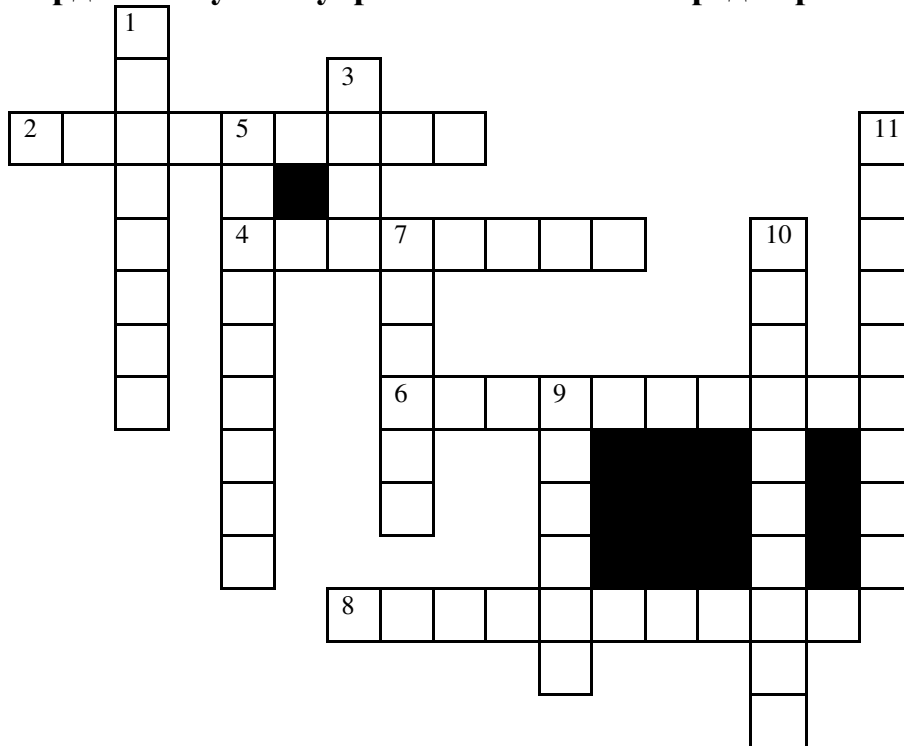
*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по основным понятиям темы: организация как сложная система; признаки и свойства систем; сущность и принципы системного подхода; социальная организация и ее особенности, социальные свойства организации; организация как открытая система; взаимодействие деловой организации с внешней средой.

*Задачи практического занятия:* закрепление знаний студентов по основным понятиям темы «Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации».

**Вопросы для обсуждения по теме «Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации»**

1. Из чего состоит внутренняя среда организации?
2. Назовите объекты внутренней среды какого-либо известного Вам предприятия.
3. Характеристика состояния внешней среды.
4. Необходимость руководства осознавать взаимосвязь внутренних и внешних факторов.
5. Стадии жизненного цикла организации.
6. Что входит во внешнюю среду организации?
7. Назовите объекты внешней среды какого-либо известного Вам предприятия.

**Кроссворд на тему: «Внутренняя и внешняя среда организации»**



Вопросы к кроссворду:

*По горизонтали:*

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

*По вертикали:*

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей

### Тема 1.6. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации.

#### **Практическое задание №3 «Форд» вчера, сегодня и завтра» к теме «Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации».**

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и по-

чти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний - производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений - в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре - в Северной Америке, один - в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд. долл. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» - так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало до-

биться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка сделана в конце 70-х годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «форд-эскорт» в Европе и в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «сьерру» в Европе, так и «форд-темпо меркьюри-топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры - в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США - 54 месяца».

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом, человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» - «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет - ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь - мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) - время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель - сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора - с одного года до трех месяцев.

**Задание:**

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х годов XX в.?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?



*Продолжительность работы по разделу 1 (темы 1.1. – 1.5.) – 4 часа./2 часа*

Тема 2.1. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. Значение и содержание функций менеджмента

**Практическое задание «Функции менеджмента»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Функции менеджмента».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных категорий менеджмента.

**Вопросы для обсуждения по теме**  
**«Функции менеджмента в рыночной экономике»**

1. Функции управления, их классификация.
2. Общие функции менеджмента, их неразрывная связь и взаимообусловленность.
3. Специфические и конкретные функции управления.
4. Управленческий цикл.

**Практикум по теме «Значение и содержание функций менеджмента»**

*Задачи практикума:*

- закрепить теоретические знания по общим функциям менеджмента;
- научиться анализировать деятельность организации, давать оценку происходящим событиям, вырабатывать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управления.

*Порядок выполнения работы*

1. Перед занятием студенты повторяют лекционный материал по теме: «Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. Значение и содержание функций менеджмента».

Студенты работают над заданием индивидуально или в парах.

2. Этапы работы:

1 этап. Пользуясь интернет источниками (собственным опытом практической деятельности / материалом предоставленным преподавателем), студентом выбирается реальное предприятия действующее на рынке. Проводится анализ деятельности, рассматривается применение общих функций менеджмента.

2 этап. Студентами самостоятельно выявляются проблемы в деятельности предприятия и симптомы этих проблем, анализируются причины их возникновения;

3 Этап. Разрабатывается проект решения проблем, обозначаются положительные и отрицательные последствия управленческих решений, предлагаемых студентами, формируется собственное мнение о путях решения проблем организации.

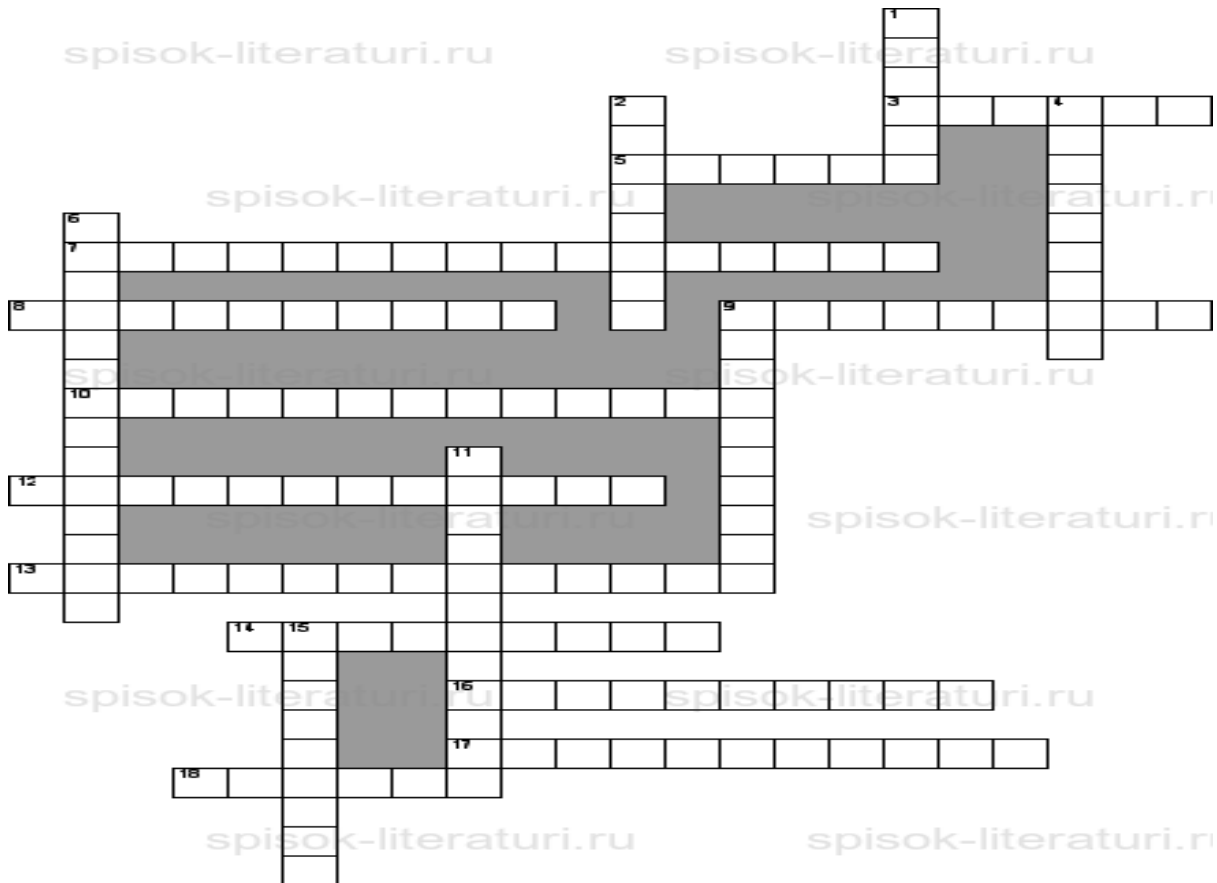
4 Этап. Проект оформляется в электронном виде (слайды) и презентуется во время практического занятия. По окончании презентаций происходит обсуждение представленных ответов устно.

Тема 2.2. Система методов управления. Экономическое, административное и социально-психологическое воздействие.

**Практическое задание «Методы менеджмента»** *Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Система методов управления».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных категорий менеджмента.

**Кроссворд на тему: «Методы менеджмента»**



**Вопросы к кроссворду:**

*По горизонтали:*

3. Способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения \_\_\_\_\_ определённых \_\_\_\_\_ целей
5. К экономическим методам, применяемым на уровне организации относят метод \_\_\_\_\_ коммерческий \_\_\_\_\_ ...
7. Метод прямого воздействия, носящий директивный, распорядительный характер \_\_\_\_\_ называется \_\_\_\_\_ ....
8. Что управляет планомерной и слаженной работой организационно-распорядительных \_\_\_\_\_ методов \_\_\_\_\_ управления
9. Что определяет выбор и содержание экономического воздействия экономических \_\_\_\_\_ методов \_\_\_\_\_ управления
10. Этот социальный метод предназначен для упорядочения и гармонизации социальных \_\_\_\_\_ отношений \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ коллективе

12. Методы управления разделённые по содержанию идентифицируются с функциями управления: организация, контроль и ...
13. В управленческой практике экономические методы руководства выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, ...
14. К экономическим методам, применяемым на уровне отдельного рабочего относятся метод материальное...
16. Тип подчинения организационно-распорядительного воздействия, который сопровождается чувством зависимости и нажима сверху
17. Этот социальный метод предназначен для формирования и поддержания в коллективе прогрессивных норм
18. Что поддерживает организационно-распорядительные методы управления
- По вертикали*
1. Социально - психологические методы управления созданы чтобы поддержать это ....
2. Этот показатель положен в основу классификации методов управления по направленности действия
4. На что воздействуют социально-психологические методы управления
6. Демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации
9. Специфика приемов и способов воздействия
11. Уровень, на котором применяются государственные заказы, налоговая и инвестиционная политика, Национальные прогнозы
15. Тип подчинения организационно-распорядительного воздействия, который воспринимается как объективная необходимость

#### Тема 2.4. Принципы управления: классификация, особенности.

#### **Практическое задание «Принципы управления: классификация, особенности»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Принципы менеджмента: общие и частные».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных категорий менеджмента.

#### **Практическое задание по теме «Общие и частные принципы управления»**

Принципы менеджмента - это основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития, которыми должны руководствоваться субъекты (органы) управления в целях обеспечения высокой эффективности управления. Главными принципами управления являются научные подходы к управлению.

*Цель практического задания:* приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

*Задание:*

1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге "Общее и промышленное управление" сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. Перечислите крупные кампании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия

способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментировать свои выводы.

3. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Пояснить, каково содержание данных принципов управления?

4. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием?

5. Поясните: что предполагает использование маркетингового подхода к управлению промышленным предприятием в современных российских условиях?

6. Какова сущность принципов менеджмента - экономичности и эффективности управления? В чем состоит различие между данными принципами управления?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

8. В чем состоит сущность принципа единоначалия?

9. В основе каких традиционных организационных структур управления предприятиями заложен принцип единоначалия? Какие традиционные организационные структуры управления предприятиями предрасположены к нарушению данного принципа?

10. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных - сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений поощрению и наказанию подчиненных работников. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

11. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им?

12. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимую (ые) для выполнения этих работ или задач (выбрать требуемое):

- ◆ ответственность
- ◆ власть
- ◆ полномочия.

13. Привести примеры наблюдаемых вами нарушений на практике принципа соответствия полномочий поставленным задачам.

14. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

◆ к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

◆ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

◆ в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;

◆ деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

◆ о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;

◆ о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

*Продолжительность работы по разделу 2 (темы 2.1. – 2.4.) – 6 часов/2 часа*

### Тема 3.1. Коммуникации в системе управления.

#### **Практическое задание «Коммуникации в менеджменте»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студента по теме «Коммуникации в системе управления».

*Задачи практического занятия:* уяснение сущности понятия «коммуникации», виды коммуникаций, построение коммуникационных сетей (каналов) в организации.

#### **Вопросы для обсуждения по теме «Коммуникации в системе управления»**

1. В чем заключается значение коммуникаций для организации?
2. Назовите основные этапы процесса коммуникаций.
3. Какие переменные можно выделить в межличностном процессе коммуникаций?
4. Какие типы данных может содержать сообщение?
5. Назовите основные трудности в передаче информации.
6. Дайте определение понятиям средства и каналы коммуникации.
7. Что влияет на выбор устного или письменного канала коммуникаций?
8. Назовите основные виды каналов коммуникаций.
9. Какие виды информации передаются по вертикальным каналам коммуникаций?
10. Что представляют собой горизонтальные каналы коммуникаций?
11. Дайте определение понятию коммуникационные сети.
12. Назовите основные виды коммуникационных сетей.
13. Перечислите основные трудности в организации коммуникаций.
14. Назовите пути улучшения коммуникаций.

### Тема 3.2. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методика принятия решений.

#### **Практическое задание «Управленческое решение»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студента по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методика принятия решений».

*Задачи практического занятия:* уяснение сущности и классификации рационального управленческого решения, этапы его принятия; научиться выбирать методы принятия рационального управленческого решения.

#### **Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»**

*Цель деловой игры:* разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практики коллективной выработки решений.

*Задачи деловой игры:* создание алгоритма решения управленческих проблем (АРУП).

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

*Исходная информация:* Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. Недаром говорится: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности вы постоянно решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

*Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры:* преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП. вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

*Процедура игры:* Обозначено 18 действий в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18. Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой. Затем все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами. Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

*Модель игры:* Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

*Регламент игр:* Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) - 15 мин.; индивидуальные решения участников - 30 мин.; коллективные решения участников - 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов - 15 мин.

*Эталонный алгоритм решения управленческих проблем:* Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого. Определение существования проблемы. Формулирование проблемы. Построение проблемы. Оценка новизны проблемы. Определение причин возникновения проблемы. Установление взаимосвязи с другими проблемами. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме. Определение разрешимости проблемы. Разработка вариантов решения проблемы. Выбор критериев оценки вариантов решения. Оценка вариантов решения. Выбор решения. Оформление решения. Постановка задач исполнителям. Документальное оформление задач. Организация выполнения решения. Контроль за выполнением решения. Подведение итогов деловой игры.

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами. Критерии оценки:

- время решения задачи;

- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.

За правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

### Тема 3.3. Сущность и элементы руководства. Стили руководства. Формы власти и влияния.

**Практическое задание** «Руководство. Стили руководства. Формы власти и влияния».

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Сущность и элементы руководства. Стили руководства. Формы власти и влияния».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных понятий темы, рассмотрение основных теорий лидерства.

#### **Вопросы для обсуждения по теме «Лидерство (стили руководства) в менеджменте. Власть и влияние руководителя».**

1. Понятия лидерства и руководства.
2. Концепции лидерства. Ситуационные теории лидерства.
2. Психоаналитические теории лидерства.
3. Теории лидерских стилей (теории управления человеком).
4. Личностно-ситуационные теории лидерства.
5. Атрибутивные теории лидерства.
6. Теории трансформационного лидерства.
7. Теории лидерских черт, или теории «великого человека».
8. Харизма. Критерии руководителя-лидера.
9. Стиль руководства и элементы, его определяющие. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства.
10. Значение власти и влияния в организационном поведении. Понятие власти и влияния. Баланс власти. Формы власти и влияния.

#### **Тест «Определение стиля руководства трудовым коллективом» по теме «Лидерство (стили руководства) в менеджменте».**

*Задание к тесту:* Данный опросник позволяет определить стиль руководства и тип лидера - руководителя в трудовом коллективе.

*Инструкция:* Перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о конкретном руководителе.

1. а) Требуется, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.  
б) Стараются всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.  
в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.  
б) Приказывает так, что хочется выполнить.  
в) Приказывать не умеет.
3. а) Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником. в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников

4. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.

б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.

б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.

в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.

в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.

7. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.

в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.

б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.

9. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.

б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.

10. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.

б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.

в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.

11. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.

в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в) Он не может действовать сам, а ждёт «подталкивания» со стороны.

13. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б) Он требователен, но одновременно и справедлив.

в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым. 14. а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.

б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.

в) Контролирует работу от случая к случаю.

15. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б) Часто делает подчинённым выговоры, замечания.

в) Не может влиять на дисциплину.

16. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.

б) С руководителем работать интересно.

в) Подчинённые предоставлены сами себе.

По всей совокупности ответов определяется доминирующий стиль руководства: авторитарный, демократический или либеральный.

**А - АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ**

**Л – ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ**



## Интерпретация

### **Директивный компонент — Д**

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

### **Попустительский компонент (пассивного невмешательства) (пассивного невмешательства) — П**

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

### **Коллегиальный компонент — К**

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

## Тема 3.4. Построение и оценка организационных структур управления организацией.

### **Практическое задание «Организационные структуры управления организацией»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Построение и оценка организационных структур управления организацией».

*Задачи практического занятия:* уяснение классификации организационных структур и их видов.

### **Вопросы для обсуждения по теме «Организационные структуры управления»**

1. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
4. Назовите основные требования к организационным структурам.
5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
10. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?

11. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их.

### Тема 3.6. Мотивация в менеджменте: содержание и особенности теории мотивации.

#### **Практическое задание «Мотивация в менеджменте»**

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Мотивация в менеджменте: содержание и особенности теории мотивации».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных понятий темы, рассмотрение основных теорий мотивации.

#### **Управленческие ситуации по теме «Мотивация в менеджменте»**

*Задание 1.* Подумайте, как соотносятся понятия «мотив» и «стимул». Проанализируйте с этой точки зрения следующие два высказывания:

- «Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне» (Букер Тальяферро).

- «Деньги и вера всегда были сильной мотивацией» (Дэн Браун).

*Задание 2.* Прочитайте следующую притчу и ответьте на вопрос о том, какая мотивация у этих людей.

На стойке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, то ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпичи». Другой: «Я зарабатываю себе и своей семье на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм, который простоит века».

*Задание 3.* По данным исследования, проведенного компанией «Mc Kinsey», 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

- Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда

2. Сокращение налогооблагаемой базы

3. Укрепление корпоративного имиджа компании

4. Выполнение требований профсоюзов

5. Ответственность за служащих

6. Привлечение и удержание кадров 63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

- Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам?

- Какие цели преследуют российские компании?

*Задание 4.* В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом «CFO Magazine» среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в со-

ответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

- Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия?

- Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### Тема 3.6. Управление конфликтами в организации. Этика делового общения и корпоративная культура.

**Практическое задание** «Конфликты в организации. Этика делового общения и корпоративная культура».

*Цель практического занятия:* контроль знаний студентов по теме «Конфликты в организации. Этика делового общения и корпоративная культура».

*Задачи практического занятия:* уяснение студентами основных понятий темы – конфликты, виды конфликтов, способы их решения.

### **Вопросы для обсуждения по теме «Управление конфликтами в организации.**

#### **Этика делового общения и корпоративная культура»**

1. Сущность и содержание понятия «конфликт»
2. Конфликт: структурные и динамические характеристики
3. Стороны конфликтного взаимодействия
4. Участники конфликта (оппоненты)
5. Объект и субъект конфликта
6. Основные причины конфликтов.
7. Сущность межличностного конфликта.
8. Понятие этики делового общения.
9. Этические нормы в деловом общении.
10. Принципы этики деловых отношений.
11. Этика общения в трудовом коллективе.
12. Каковы, по Вашему мнению, причины усиления внимания в современном обществе к этической стороне деловых отношений?
13. Выделите этические проблемы на макроуровне и микроуровне деловых отношений.

### **Деловая игра «Создание фирмы» к темам 3.1. - 3.8.**

*Условия деловой игры:* На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды. Каждая команда должна:

1. Придумать название организации.
2. Сформулировать миссию фирмы.
3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу).
4. Описать конкурентные преимущества фирмы.
5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции.
6. Описать особенности внутренней среды организации – ее оргструктуру, стиль руководства, корпоративную культуру.
7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы.

8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее.
9. Оценить конкурентоспособность фирмы.
10. Описать возможные стратегические перспективы компании.
11. Определить возможные стратегические проблемы компании.

Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы. Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

*Продолжительность работы по разделу 3 (темы 3.1. – 3.8.) – 6 часов/2 часа*

### **3. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

- 1) Сущность, цели и задачи менеджмента.
- 2) Механизм менеджмента: виды, функции, методы и принципы менеджмента.
- 3) Субъект и объект менеджмента. Условия эффективного взаимодействия между объектом и субъектом управления.
- 4) Понятие организации как явления и как процесса. Характеристика организации как системы.
- 5) Характеристика внешней среды: среда прямого и косвенного воздействия.
- 6) Менеджер и его социальные роли.
- 7) Основные школы развития менеджмента. Их характеристика.
- 8) Коммуникации в менеджменте. Характеристики коммуникационных сетей.
- 9) Понятие управленческих решений и их классификация.
- 10) Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
- 11) Миссия и цели организации.
- 12) Понятие полномочий и делегирование полномочий в организации.
- 13) Организационные структуры управления. Их виды.
- 14) Современные методы мотивации персонала.
- 15) Понятия контроля и контроллинга в организации. Принципы осуществления контроля.
- 16) Модель управление изменениями в организации. Характеристика этапов.
- 17) Понятие лидерства и руководства. Характеристика традиционных теорий лидерства.
- 18) Конфликты в системе управления. Виды и причины конфликтов.
- 19) Способы управления конфликтными ситуациями.
- 20) Понятие власти. Типы и характеристика власти и влияния.
- 21) Социальная ответственность и этика менеджмента.
- 22) Мотивация в менеджменте. Теории мотивации.

### **Итоговые тестовые задания**

## Вариант 1

### Выберите правильный ответ

*К каждому заданию даны несколько вариантов ответов, из которых правильный только один. В строке ответов поставьте букву ответа, который на ваш взгляд является правильным.*

1. Слово «manage» в переводе с английского означает:

- а) управление;
- б) рука;
- в) власть;
- г) сфера полномочий.

2. Приверженцем научного менеджмента считают:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А.Файоля;
- в) Г.Форда;
- г) Э.Мэйо.

3. Составные определения сущности менеджмента:

- а) наука, искусство, процесс, функция, управление персоналом, аппарат управления;
- б) процесс, функция, управление персоналом, аппарат управления;
- в) наука, искусство, процесс, функция;
- г) наука, управление персоналом, аппарат управления.

4. А.Файоль считается основателем:

- а) классической административной школы управления;
- б) классической научной школы управления;
- в) школы человеческих отношений;
- г) поведенческой школы.

5. Различают такие виды управления, как:

- а) экономические; социальные; правовые, технико-технологические,
- б) единоличные, централизованные, корпоративные, инициативные;
- в) технические, скалярные, научные, прогрессивные;
- г) демократические, авторитарные, политические, экономические.

6. Менеджмент всегда существовал в трех сферах человеческого общества это:

- а) политическая, экономическая, оборонительная;
- б) психологическая, социальная, культурная;
- в) политическая, социальная, культурная;
- г) экономическая, социальная, оборонительная.

7. Переход к производящей экономике характерен:

- а) для древнего периода;
- б) для индустриального периода;
- в) для периода систематизации;
- г) для нового периода.

8. Первые менеджеры появились:

- а) в период систематизации;
- б) в индустриальный периода;
- в) в древний период;

г) в новый период.

9. Подбор и обучение персонала является принципом:

- а) Ф.Тейлора;
- б) А.Файоля;
- в) Р.Оуэна;
- г) М.Вебера.

10. Авторитет и ответственность власти является принципом:

- а) А.Файоля;
- б) М.Вебера;
- в) Р.Оуэна;
- г) М.Фоллетт.

## **Вариант 2**

**Выберите правильный ответ.**

*К каждому заданию даны несколько вариантов ответов, из которых правильный только один. В строке ответов поставьте букву ответа, который на ваш взгляд является правильным.*

1. В Толковом словаре Даля слово организация определяется как:

- а) дело или вещь;
- б) объединение;
- в) предприятие;
- г) общество.

2. Организация это:

- а) группа людей с общими целями и совместным трудом;
- б) один человек, имеющий конкретную цель;
- в) группа людей совместно проживающая;
- г) группа людей, занимающаяся одним делом.

3. Жизнь организации состоит из нескольких циклов это:

- а) рождение, детство и юность, зрелость, старение, возрождение;
- б) рождение, детство и юность, зрелость, старение, смерть;
- в) рождение, детство и юность, зрелость, старение;
- г) рождение, детство и юность, зрелость.

4. Группа людей, созданная по воле руководства для достижения цели организации называется:

- а) формальная организация;
- б) неформальная организация;
- в) ресурсная организация;
- г) производственная организация.

5. Любая организация зависит:

- а) от внешней и внутренней среды;
- б) от политической обстановке в стране;
- в) от работы конкурирующих фирм;
- г) от наличия информации о сопутствующих товарах.

6. Жизненный цикл организации:

- а) время от момента зарождения организации до ее ликвидации;
- б) подготовительный этап, предшествующий созданию организации;

- в) период стабильной и эффективной работы организации;
  - г) все ответы верны.
7. Статистический режим работы организации:
- а) режим работы организации при освоении нового сектора рынка;
  - б) неизменность во время основных показателей организации;
  - в) стадия сворачивания деятельности организации;
  - г) нет правильного ответа.
8. Объект организационной деятельности в организации:
- а) администрация;
  - б) управленческий аппарат организации;
  - в) исполнители;
  - г) уведомители.
9. Субъект организационной деятельности в организации:
- а) вспомогательный персонал;
  - б) административно-управленческий аппарат;
  - в) непосредственные исполнители;
  - г) уведомители.
10. Имидж организации
- а) известность организации во внешней среде;
  - б) отношения между членами коллектива и ее руководителями;
  - в) целенаправленно сформированный образ организации;
  - г) известность организации во внутренней среде.

### **Вариант 3**

*К каждому заданию даны несколько вариантов ответов, из которых правильный только один. В строке ответов поставьте букву ответа, который на ваш взгляд является правильным.*

1. Цели организации это:
- а) конечные состояния или желаемые результаты;
  - б) предписанная работа или ее часть;
  - в) преобразования в материалах, информации и людях;
  - г) логические взаимоотношения уровней управления.
2. Задачи организации это:
- а) предписанная работа или ее часть;
  - б) конечные состояния или желаемые результаты;
  - в) преобразования в материалах, информации и людях;
  - г) логические взаимоотношения уровней управления.
3. Организация, имеющая несколько взаимосвязанных целей, называется:
- а) сложная;
  - б) структурная;
  - в) скалярная;
  - г) матричная.
4. Кому предписываются задачи организации:
- а) должности;
  - б) работнику;

- в) коллективу;
- г) отделу.

5. Структура организации это:

- а) логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации;
- б) сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для достижения желаемых преобразований;
- в) совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей;
- г) процесс, посредством которого создается и сохраняется организация.

6. Цель развития

- а) это цель уже достигалась ранее на данном предприятии;
- б) цель была ранее достигнута на другом предприятии;
- в) цель, которая ранее никем не достигалась;
- г) нет правильного ответа.

7. Цель- аналог

- а) цель была ранее достигнута на другом предприятии;
- б) это цель уже достигалась ранее на данном предприятии;
- в) цель, которая ранее никем не достигалась;
- г) нет правильного ответа.

8. Функциональная цель

- а) цель, которая ранее никем не достигалась;
- б) это цель уже достигалась ранее на данном предприятии;
- в) цель была ранее достигнута на другом предприятии;
- г) нет правильного ответа.

9. Анализ

- а) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;
- б) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;
- в) соединение простых составляющих объекта по единому плану;
- г) соединение сложных составляющих объекта по единому плану.

10. Синтез

- а) соединение составляющих объектов в единое целое по известному правилу;
- б) выявление главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование рассматриваемой системы;
- в) представление сложного объекта в виде простых составляющих и определение связей между ними;
- г) нет правильного ответа.

11. Среда, характеризующая все ситуации в бизнес-среде города, называется:

- а) макросреда;
- б) микросреда;
- в) медиасреда;



- г) мегосреда.
12. Среда, характеризующая ситуацию и параметры деятельности на отдельно взятом рынке, называется:
- а) микросреда;
  - б) макросреда;
  - в) медиасреда;
  - г) мегосреда.
13. К факторам, влияющим на микросреду, относятся:
- а) финансовые организации;
  - б) природные факторы;
  - в) культурная среда;
  - г) технологическая среда.
14. Факторы, которые влияют на покупательские способности населения и характер покупок, называются:
- а) экономические;
  - б) политические;
  - в) правовые;
  - г) научно-технические.
15. Важнейшая составляющая микросреды организации это:
- а) потребители;
  - б) поставщики;
  - в) посредники;
  - г) конкуренты.
16. Объекты внешней среды организации:
- а) люди в организации;
  - б) все то, что находится за пределами данной организации;
  - в) природные и климатические условия, в которых функционирует данная организация;
  - г) все ответы верны.

#### **4. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

##### **Основные источники:**

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / Г.Б. Казначевская. - М. : КноРус, 2013. - 240 с. - (Среднее профессиональное образование)
2. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)
3. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 333 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02414-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452863>
4. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : практикум / авт. кол.: В.А. Алешин [и др.]. - М. : Дашков и К, 2015. - 282 с.

### Дополнительные источники

1. История менеджмента : учеб. пособие / под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 240 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)
2. Семенов А.К. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с. - (Учебные издания для бакалавров)
3. Маслова Е.Л. Менеджмент : учеб. для вузов / Е.Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2015. - 334 с.
4. Менеджмент в России и за рубежом : периодическое издание. - 2015.
5. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - М. : Дашков и Ко, 2015. - 333 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02414-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253891>
6. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 304 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253791>
7. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
8. Ефимов, А.Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 119 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01606-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115011>
9. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01061-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632>
10. Семенова, И.И. История менеджмента : учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 199 с. : схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01330-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
12. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3721-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	<a href="http://www.finansy.ru">http://www.finansy.ru</a>	материалы по социально-экономическому положению и развитию в России