

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Сыктывкарский лесной институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный
лесотехнический университет имени С. М. Кирова»

Кафедра менеджмента и маркетинга

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методический комплекс по дисциплине
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»
всех форм обучения

Самостоятельное учебное электронное издание

Сыктывкар 2012

УДК 005
ББК 65.290-2
О-75

Рекомендован к изданию в электронном виде кафедрой менеджмента и маркетинга
Сыктывкарского лесного института

Утвержден к изданию в электронном виде советом факультета экономики и управления
Сыктывкарского лесного института

Составитель:

кандидат экономических наук, доцент **И. И. Иваницкая**

Отв. редактор:

кандидат экономических наук, доцент **И. И. Иваницкая**

Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации» всех форм обучения : самост. учеб. электрон. изд. / Сыкт. лесн. ин-т ; сост.: И. И. Иваницкая. – Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com>. – Загл. с экрана.

В издании помещены материалы для освоения дисциплины «Основы менеджмента». В УМКД приведены рабочая программа курса, методические рекомендации по различным видам работ, помогающие студентам лучше усвоить представленный материал, тесты, задания и рекомендации для выполнения аудиторных контрольных работ, примерный перечень вопросов для зачета, экзамена, список рекомендуемой литературы.

УДК 005
ББК 65.290-2

Самостоятельное учебное электронное издание

Составитель: **Иваницкая** Ирина Ивановна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Электронный формат – pdf. Объем 2,1 уч.-изд. л.

Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет
имени С. М. Кирова» (СЛИ),

167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39, institut@sfi.komi.com, www.sli.komi.com

Редакционно-издательский отдел СЛИ.

© СЛИ, 2012

© Иваницкая И. И., составление, 2012

Оглавление

I. Введение	4
1.1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе	4
1.2. Задачи изучения дисциплины	4
1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины	4
1.4. Нормы государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования	5
II. Содержание дисциплины	5
2.1. Разделы курса, темы, их краткое содержание	5
2.2. Практические занятия, их наименование и объем в часах	8
III. Самостоятельная работа	8
3.1. Самостоятельная работа и контроль успеваемости по формам обучения	8
3.2. Распределение часов по темам и видам занятий	9
IV. Рекомендации по самостоятельной подготовке студентов	11
4.1. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке теоретического материала по дисциплине	11
4.2. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке к практическим занятиям по дисциплине	15
V. Контроль знаний	19
5.1. Выполнение аудиторной контрольной работы	19
5.2. Рубежный контроль	26
5.3. Вопросы к зачету	42
5.4. Вопросы к экзамену	43
VI. Учебно-методическое обеспечение дисциплины	44

I. Введение

1.1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель дисциплины «Основы менеджмент» – дать студентам необходимые знания, умения и навыки.

Изучение методологических и организационно-правовых аспектов, технологии и экономического механизма менеджмента. Освоение методов, основ и основных приемов исследовательской деятельности в сфере менеджмента. Менеджмент является профилирующей в ряду дисциплин, формирующих дипломированного специалиста по специальности 080507– «Менеджмент организации».

1.2. Задачи изучения дисциплины

- знания в области основных понятий и категорий менеджмента, видов менеджмента, связующих процессов, обеспечения эффективности деятельности организаций, современных концепций менеджмента, зарубежного опыта;

- уметь использовать объективные тенденции экономического развития, закономерности функционирования экономических систем, взаимодействие экономических процессов и их социальное содержание, методологию анализа рыночной среды на микроэкономическом уровне, способы оценки производственно-экономического потенциала предприятия и пути достижения высокой эффективности воспроизводственного цикла.

- навыки самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности экономиста на предприятиях лесного хозяйства и лесной промышленности.

1.3. Перечень дисциплин и тем, усвоение которых необходимо для изучения данной дисциплины

Для освоения учебного материала по дисциплине «Основы менеджмента» студентам-экономистам необходимы знания других дисциплин учебного плана: «Экономическая теория», «Социология».

Указанные связи дисциплины «Менеджмент» дают студенту системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с Государственным образовательным стандартом, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности экономиста.

В результате изучения дисциплины экономист должен знать: состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой, функции, цели и методы процесса управления, требования предъявляемые к информации в менеджменте, суть стратегического, коммуникационного, организационного, ситуационного и финансового менеджмента, психологию менеджмента, сущность и особенности антикризисного управления, основные принципы контроллинга, особенности управления внешнеэкономическими связями, пути повышения эффективности менеджмента;

Уметь: принимать рискованные управленческие решения, дать характеристику внутренней и внешней среды фирмы, разрешать конфликтные ситуации на предприятии, проводить переговоры, совещания и деловые беседы, формировать культуру предприятия, использовать опыт зарубежных стран в России;

Владеть: навыками самостоятельного решения проблем, возникающих на конкретном предприятии и методами, необходимыми для принятия эффективных решений; основными качествами менеджера; специальной терминологией и лексикой данной дисциплины.

1.4. Нормы государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования

Трудоемкость дисциплины 274 ч., в т.ч.: аудиторных – 136 ч., самостоятельная работа –138 ч.

ОСНОВЫ 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.

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

II. Содержание дисциплины

2.1. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

ТЕМА 1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой. Общая теория управления. Необходимость совершенствования организации управления в России. Состояние экономики России на современном этапе. Закономерности управления различными системами. Формы развития рыночных отношений. Механизм рыночного саморегулирования. Совершенствование рыночной инфраструктуры. Особое значение антикризисного менеджмента. Особенности регулирования развития рыночных взаимоотношений в России. Современный менеджмент как основа успешного хозяйствования в условиях рынка. Согласование интересов личности, коллектива и предприятия в целом. Социофакторы и этика менеджмента

ТЕМА 2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Виды менеджмента. Природа и состав функций менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Эволюция концепций менеджмента. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Сферы влияния менеджмента, его глобальный характер в управлении экономическими и социальными процессами. Интеграционные процессы в менеджменте. Зарождение и развитие менеджмента как науки. Главная цель менеджмента. Особенности современного менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, регулирование и контроль в системе менеджмента. Управление социально-экономическими системами (организациями). Сочетание интересов предприятия, подразделений и отдельных работников. Цели и система управления предприятиями; построение организационных структур. Использование возможностей менеджмента при реализации основных задач, стоящих перед коллективом. Нововведения как основа постоянного совершенствования всех сторон деятельности предприятия.

ТЕМА 3. Виды менеджмента. Моделирование ситуаций и разработка решений. Классификация функциональных видов менеджмента по содержанию управленческих функций на предприятии. Стратегический менеджмент. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

та. Разработка бизнес-планов. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Коммуникационный менеджмент. Ситуационный менеджмент. Инновационный менеджмент. Финансовый менеджмент и его роль в системе современного менеджмента.

ТЕМА 4. Цели и системы управления предприятиями. Построение организационных структур. Понятие структуры управления предприятием, основные критерии ее рациональности. Характеристика основных типов структур управления. Системный подход к рационализации структур, методы проектирования. Организация работы фирмы. Современные варианты организационных структур. Функции аппарата управления. Особенность типовых структур. Пути совершенствования организационного построения компаний.

ТЕМА 5. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды. Взаимосвязь элементов среды. Фирма как саморазвивающийся объект. Организация как открытая система. Задачи менеджмента по учёту воздействия факторов внутренней и внешней среды.

ТЕМА 6. Информация в управлении. Система информационных коммуникаций. Информационное обеспечение менеджмента. Информация в менеджменте и предъявляемые к ней требования. Значение и функции внутрифирменной системы информации. Система информационных коммуникаций. Понятие коммуникаций, их виды и особенности. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Неформальные коммуникации.

ТЕМА 7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы. Системы мотивации. Понятие и концепция управления персоналом. Методы и принципы управления персоналом. Кадровое планирование в организации. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Имидж руководителя. Самоменеджмент. Управленческие навыки и умение, их формирование. Подбор и расстановка кадров. Основные теории лидерства. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Формы материального и морального стимулирования. Современные системы мотивации. Этика делового общения. Значение этики делового общения. Деловое общение: виды, средства, Культура общения между людьми. Основные правила делового общения. Переговоры, деловые беседы, совещания, приемы.

ТЕМА 8. История менеджмента. Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

ТЕМА 9. Управление конфликтами. Конфликтность в менеджменте. Конфликты в организациях сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы. Виды конфликтов. Причины и последствия конфликтных ситуаций в организациях. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе. Роль менеджера по разрешению конфликтов на предприятии.

ТЕМА 10. Психология менеджмента. Человеческие ресурсы. Социально-психологические факторы трудовой деятельности. Авторитет менеджера. Пути формирования благоприятного психологического климата в коллективе. Формальные и неформальные группы в организации. Ди-

намика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой. Формы власти и влияния. Руководство: власть и партнерство.

ТЕМА 11. Корпоративная культура и организационное поведение. Корпоративная культура и способы управлять ею. Подходы к управлению культурой. Работа менеджера по формированию и упрочению культуры фирмы. Культура организации, имидж фирмы. Управленческая культура. Модели организационного поведения, стили руководства, типы руководителей.

ТЕМА 12. Контроль и контроллинг. Контроль как одна из важнейших функций менеджмента. Виды контрольных функций, их основные элементы: целевая направленность, ориентация на конечный плановый результат. Сущность контроллинга. Контроллинг - совокупность методов современного менеджмента. Контроллинг как система. Основной принцип контроллинга. Способы реализации задач контроллинга.

ТЕМА 13. Управление рисками. Разновидности рисков. Формы их проявления при реализации управленческих решений. Работа менеджеров по оценке влияния отдельных рисков на конечный результат. Построение системы управления рисками на предприятии. Методы количественной оценки рисков. Приемы по защите от воздействия различных рисков. Необходимость принятия рискованных управленческих решений в условиях рынка. Способность менеджера к снижению воздействия определенных рискованных ситуаций.

ТЕМА 14. Антикризисное управление и его особое значение. Понятие и сущность антикризисного управления. Кризис-менеджер. Мониторинг финансов предприятия. Управление рисками в антикризисном менеджменте. Банкротство предприятия, его предпосылки. Финансовое оздоровление компании. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России.

ТЕМА 15. Особенности управления внешнеэкономическими связями. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России. Законодательные акты в этой области. Изменение структуры экспорта и импорта России. Роль поступлений в бюджет от внешнеэкономической деятельности. Методы и возможности российских менеджеров в улучшении организации переговоров, успешном заключении контрактов с зарубежными партнерами, завоевание авторитета, доверия. Организация собственных производственных и сбытовых структур за рубежом. Специфика управления в совместных предприятиях, организации транспорта и связи с учетом российских условий.

ТЕМА 16. Пути повышения эффективности менеджмента. Совершенствование управления трудовыми ресурсами. Факторы эффективности менеджмента. Новое качество управления производством: создание и функционирование операционной системы. Управление производительностью комплексный подход.

ТЕМА 17. Опыт менеджмента за рубежом. Возможности и пути использования его в России. Новая система взглядов на управление за рубежом. Теория и практика менеджмента в Японии, США и других странах. Сравнение различных моделей менеджмента. Рыночные реформы в России и опыт зарубежных стран. Децентрализация системы управления. Переход к полицентрической системе хозяйствования. Сочетание рыночных и административных методов управления.

2.2. Практические занятия, их наименование и объем в часах

Тема дисциплины	Часы
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.	4
2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	4
3. Виды менеджмента.	4
4. Цели и системы управления предприятиями.	4
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	4
6. Информация в управлении.	4
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	4
8. История менеджмента.	4
9. Управление конфликтами.	4
10. Психология менеджмента.	4
11. Корпоративная культура и организационное поведение.	4
12. Контроль и контроллинг.	4
13. Управление рисками.	4
14. Антикризисное управление и его особое значение.	4
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.	4
16. Пути повышения эффективности менеджмента	4
17. Опыт менеджмента за рубежом.	4
Итого	68

III. Самостоятельная работа

3.1. Самостоятельная работа и контроль успеваемости для очной, заочной и заочной в сокращенные сроки форм обучения

По дисциплине «Основы менеджмента» текущая успеваемость студентов контролируется общим опросом текущего материала, выполнением индивидуальных заданий, написанием тестов, контрольным опросом.

Итоговая успеваемость студентов определяется на зачете и экзамене.

Виды самостоятельной работы	очная	заочная	Заочная в сокращенные сроки	Вид контроля успеваемости
1. Проработка лекционного материала по конспектам и учебной литературе	34	9	4	реферат, контрольная работа, тест
2. Подготовка к промежуточной аттестации	10	-	-	тест
3. Изучение отдельных вопросов тем, не рассматриваемых на лекциях, по учебной и научной литературе	40	173	207	ВИЗ ДЗ
4. Подготовка к практическим заняти-	34	8	5	общий оп-

ям				рос, ВИЗ
5. Выполнение контрольной работы	-	20	20	за- чет/незачет
6. Подготовка к зачету	-	10	-	зачет
7. Подготовка к экзамену	20	20	20	экзамен
Итого	138	240	256	

3.2. Распределение часов по темам и видам занятий Для очной формы обучения

Тема	Очная форма обучения				Форма контро- ля
	Лекц	Пр	Сам.р	Всего	
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.	4	4	6	14	ФО
2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	4	4	7	15	ФО
3. Виды менеджмента.	4	4	7	15	ДЗ
4. Цели и системы управления предприятиями.	4	4	7	15	ФО
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	4	4	7	15	РФ
6. Информация в управлении.	4	4	7	15	ВИЗ
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	4	4	7	15	ФО
8. История менеджмента.	4	4	7	15	ФО
9. Управление конфликтами.	4	4	7	15	ДЗ
10. Психология менеджмента.	4	4	7	15	ФО
11. Корпоративная культура и организационное поведение.	4	4	7	15	ТЕСТ
12. Контроль и контроллинг.	4	4	7	15	ФО
13. Управление рисками.	4	4	7	15	ВИЗ
14. Антикризисное управление и его особое значение.	4	4	7	15	ФО
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.	4	4	7	15	ФО
16. Пути повышения эффективности менеджмента	4	4	7	15	ТЕСТ
17. Опыт менеджмента за рубежом.	4	4	7	15	ФО
Подготовка к зачету, экзамену			20	20	зачет, экзамен
ВСЕГО	68	68	138	274	

Для заочной формы обучения

Тема	заочная форма обучения				Форма контро- ля
	Лекц	Пр	Сам.р	Всего	
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.	2		10	12	ФО

2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	2	2	12	16	ФО
3. Виды менеджмента.	2	2	16	20	ДЗ
4. Цели и системы управления предприятиями.	2	2	10	14	ФО
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	2	2	16	20	РФ
6. Информация в управлении.	2	2	10	14	ВИЗ
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	2	2	10	14	ФО
8. История менеджмента.	2	2	10	14	ФО
9. Управление конфликтами.	2	2	10	14	ДЗ
10. Психология менеджмента.			10	10	ФО
11. Корпоративная культура и организационное поведение.			16	16	ТЕСТ
12. Контроль и контроллинг.			10	10	ФО
13. Управление рисками.			10	10	ВИЗ
14. Антикризисное управление и его особое значение.			10	10	ФО
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.			10	10	ФО
16. Пути повышения эффективности менеджмента			10	10	ТЕСТ
17. Опыт менеджмента за рубежом.			10	10	ФО
Выполнение контрольной работы (2 работы)			20	20	зачет/незачет
Подготовка к зачету			10	10	зачет
Подготовка к экзамену			20	20	экзамен
ВСЕГО	18	16	240	274	

Для заочной формы обучения в сокращенные сроки

Тема	заочная форма обучения				Форма контроля
	Лекц	Пр	Сам.р	Всего	
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.	1		10	11	ФО
2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	1	1	12	14	ФО
3. Виды менеджмента.	1	1	16	18	ДЗ
4. Цели и системы управления предприятиями.	1	1	10	12	ФО
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	1	1	16	18	РФ
6. Информация в управлении.	1	2	10	13	ВИЗ
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	1	2	12	15	ФО
8. История менеджмента.	1	2	12	15	ФО
9. Управление конфликтами.			10	10	ДЗ
10. Психология менеджмента.			10	10	ФО

11. Корпоративная культура и организационное поведение.			16	16	ТЕСТ
12. Контроль и контроллинг.			12	12	ФО
13. Управление рисками.			12	12	ВИЗ
14. Антикризисное управление и его особое значение.			12	12	ФО
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.			12	12	ФО
16. Пути повышения эффективности менеджмента			12	12	ТЕСТ
17. Опыт менеджмента за рубежом.			12	12	ФО
Выполнение контрольной работы			20	20	за-чет/неза-чет
Подготовка к зачету			10	10	зачет
Подготовка к экзамену			20	20	экзамен
ВСЕГО	8	10	256	274	

IV. Рекомендации по самостоятельной подготовке студентов

4.1. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке теоретического материала по дисциплине «Основы менеджмента»

Темы	Основные вопросы
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.	Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой. Общая теория управления. Необходимость совершенствования организации управления в России. Состояние экономики России на современном этапе. Закономерности управления различными системами. Формы развития рыночных отношений. Механизм рыночного саморегулирования. Совершенствование рыночной инфраструктуры. Особое значение антикризисного менеджмента. Особенности регулирования развития рыночных взаимоотношений в России. Современный менеджмент как основа успешного хозяйствования в условиях рынка. Согласование интересов личности, коллектива и предприятия в целом. Социо-факторы и этика менеджмента.
2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Виды менеджмента. Природа и состав функций менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Эволюция концепций менеджмента. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Сферы влияния менеджмента, его глобальный характер в управлении экономическими и социальными процессами. Интеграционные процессы в менеджменте. Зарождение и развитие менеджмента как науки. Главная цель менеджмента. Особенности современного менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, регулирование и контроль в системе менеджмента. Управление социально-экономическими системами (организациями). Сочетание интересов предприятия, подразделений и отдельных работников. Цели и система управления предприятиями; по-

	строение организационных структур. Использование возможностей менеджмента при реализации основных задач, стоящих перед коллективом. Нововведения как основа постоянного совершенствования всех сторон деятельности предприятия.
3. Виды менеджмента.	Виды менеджмента. Моделирование ситуаций и разработка решений. Классификация функциональных видов менеджмента по содержанию управленческих функций на предприятии. Стратегический менеджмент. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Разработка бизнес-планов. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Коммуникационный менеджмент. Ситуационный менеджмент. Инновационный менеджмент. Финансовый менеджмент и его роль в системе современного менеджмента.
4. Цели и системы управления предприятиями.	Цели и системы управления предприятиями. Построение организационных структур. Понятие структуры управления предприятием, основные критерии ее рациональности. Характеристика основных типов структур управления. Системный подход к рационализации структур, методы проектирования. Организация работы фирмы. Современные варианты организационных структур. Функции аппарата управления. Особенность типовых структур. Пути совершенствования организационного построения компаний.
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	Внутренняя и внешняя среда предприятия. Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды. Взаимосвязь элементов среды. Фирма как саморазвивающийся объект. Организация как открытая система. Задачи менеджмента по учёту воздействия факторов внутренней и внешней среды.
6. Информация в управлении.	Информация в управлении. Система информационных коммуникаций. Информационное обеспечение менеджмента. Информация в менеджменте и предъявляемые к ней требования. Значение и функции внутрифирменной системы информации. Система информационных коммуникаций. Понятие коммуникаций, их виды и особенности. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Неформальные коммуникации.
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы. Системы мотивации. Понятие и концепция управления персоналом. Методы и принципы управления персоналом. Кадровое планирование в организации. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Имидж руководителя. Самоменеджмент. Управленческие навыки и умения, их формирование. Подбор и расстановка кадров. Основные теории лидерства. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Формы материального и морального стимулирования. Современные системы мотивации. Этика делового общения. Значение этики делового общения. Деловое общение: виды,

	средства, Культура общения между людьми. Основные правила делового общения. Переговоры, деловые беседы, совещания, приемы.
8. История менеджмента.	История менеджмента. Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.
9. Управление конфликтами.	Управление конфликтами. Конфликтность в менеджменте. Конфликты в организациях сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы. Виды конфликтов. Причины и последствия конфликтных ситуаций в организациях. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе. Роль менеджера по разрешению конфликтов на предприятии.
10. Психология менеджмента.	Психология менеджмента. Человеческие ресурсы. Социально-психологические факторы трудовой деятельности. Авторитет менеджера. Пути формирования благоприятного психологического климата в коллективе. Формальные и неформальные группы в организации. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой. Формы власти и влияния. Руководство: власть и партнерство.
11. Корпоративная культура и организационное поведение.	Корпоративная культура и организационное поведение. Корпоративная культура и способы управлять ею. Подходы к управлению культурой. Работа менеджера по формированию и упрочению культуры фирмы. Культура организации, имидж фирмы. Управленческая культура. Модели организационного поведения, стили руководства, типы руководителей.
12. Контроль и контроллинг.	Контроль и контроллинг. Контроль как одна из важнейших функций менеджмента. Виды контрольных функций, их основные элементы: целевая направленность, ориентация на конечный плановый результат. Сущность контроллинга. Контроллинг - совокупность методов современного менеджмента. Контроллинг как система. Основной принцип контроллинга. Способы реализации задач контроллинга.
13. Управление рисками.	Управление рисками. Разновидности рисков. Формы их проявления при реализации управленческих решений. Работа менеджеров по оценке влияния отдельных рисков на конечный результат. Построение системы управления рисками на предприятии. Методы количественной оценки рисков. Приемы по защите от воздействия различных рисков. Необходимость принятия рискованных управленческих решений в условиях рын-

	ка. Способность менеджера к снижению воздействия определенных рискованных ситуаций.
14. Антикризисное управление и его особое значение.	Антикризисное управление и его особое значение. Понятие и сущность антикризисного управления. Кризис-менеджер. Мониторинг финансов предприятия. Управление рисками в антикризисном менеджменте. Банкротство предприятия, его предпосылки. Финансовое оздоровление компании. Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.	Особенности управления внешнеэкономическими связями. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России. Законодательные акты в этой области. Изменение структуры экспорта и импорта России. Роль поступлений в бюджет от внешнеэкономической деятельности. Методы и возможности российских менеджеров в улучшении организации переговоров, успешном заключении контрактов с зарубежными партнерами, завоевание авторитета, доверия. Организация собственных производственных и сбытовых структур за рубежом. Специфика управления в совместных предприятиях, организации транспорта и связи с учетом российских условий.
16. Пути повышения эффективности менеджмента	Пути повышения эффективности менеджмента. Совершенствование управления трудовыми ресурсами. Факторы эффективности менеджмента. Новое качество управления производством: создание и функционирование операционной системы. Управление производительностью комплексный подход.
17. Опыт менеджмента за рубежом.	Опыт менеджмента за рубежом. Возможности и пути использования его в России. Новая система взглядов на управление за рубежом. Теория и практика менеджмента в Японии, США и других странах. Сравнение различных моделей менеджмента. Рыночные реформы в России и опыт зарубежных стран. Децентрализация системы управления. Переход к полицентрической системе хозяйствования. Сочетание рыночных и административных методов управления.

4.2. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Основы менеджмента»

Наименование тем	Контрольные вопросы
1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой. 2. Общая теория управления. 3. Состояние экономики России на современном этапе. 4. Формы развития рыночных отношений. 5. Совершенствование рыночной инфраструктуры. 6. Особое значение антикризисного менеджмента 7. Современный менеджмент как основа успешного хозяйствования в условиях рынка. 8. Согласование интересов личности, коллектива и предприятия в целом.
2. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. 2. Виды менеджмента. Природа и состав функций менеджмента. 3. Методологические основы менеджмента. 4. Интеграционные процессы в менеджменте. 5. Зарождение и развитие менеджмента как науки. 6. Управление социально-экономическими системами (организациями). 7. Цели и система управления предприятиями; построение организационных структур. 8. Использование возможностей менеджмента при реализации основных задач, стоящих перед коллективом.
3. Виды менеджмента.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моделирование ситуаций и разработка решений. 2. Классификация функциональных видов менеджмента по содержанию управленческих функций на предприятии. 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. 4. Разработка бизнес-планов. Методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг. 5. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. 6. Коммуникационный менеджмент. 7. Ситуационный менеджмент. 8. Инновационный менеджмент. 9. Финансовый менеджмент и его роль в системе современного менеджмента.
4. Цели и системы управления предприятиями.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Построение организационных структур. 2. Понятие структуры управления предприятием, основные критерии ее рациональности. 3. Характеристика основных типов структур управления.

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Организация работы фирмы. 5. Современные варианты организационных структур. 6. Функции аппарата управления. 7. Особенность типовых структур. 8. Пути совершенствования организационного построения компаний.
5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя и внешняя среда предприятия. 2. Взаимосвязь элементов среды. 3. Фирма как саморазвивающийся объект. 4. Организация как открытая система. 5. Задачи менеджмента по учёту воздействия факторов внутренней и внешней среды.
6. Информация в управлении.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Информация в управлении. 2. Система информационных коммуникаций. Информационное обеспечение менеджмента. 3. Значение и функции внутрифирменной системы информации. 4. Система информационных коммуникаций. 5. Понятие коммуникаций, их виды и особенности. 6. Элементы и этапы коммуникационного процесса. 7. Неформальные коммуникации.
7. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент персонала: основные качества менеджера, особенности его работы. 2. Системы мотивации. 3. Методы и принципы управления персоналом. 4. Кадровое планирование в организации. 5. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. 6. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации. 7. Формы материального и морального стимулирования. 8. Этика делового общения.
8. История менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> 1. История менеджмента. 2. Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента 3. Этапы и школы в истории менеджмента. 4. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др. 5. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. 6. Развитие управления в России. 7. Перспективы менеджмента.
9. Управление конфликтами.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Управление конфликтами. 2. Конфликтность в менеджменте.

	<p>3. Конфликты в организациях: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы.</p> <p>4. Виды конфликтов. Причины и последствия конфликтных ситуаций в организациях.</p> <p>5. Способы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.</p> <p>6. Роль менеджера по разрешению конфликтов на предприятии.</p>
10. Психология менеджмента.	<p>1. Психология менеджмента.</p> <p>2. Социально-психологические факторы трудовой деятельности.</p> <p>3. Пути формирования благоприятного психологического климата в коллективе.</p> <p>4. Формальные и неформальные группы в организации.</p> <p>5. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента.</p> <p>6. Управление человеком и управление группой.</p> <p>7. Формы власти и влияния.</p> <p>8. Руководство: власть и партнерство.</p>
11. Корпоративная культура и организационное поведение.	<p>1. Корпоративная культура и организационное поведение.</p> <p>2. Подходы к управлению культурой.</p> <p>3. Работа менеджера по формированию и упрочению культуры фирмы.</p> <p>4. Культура организации, имидж фирмы.</p> <p>5. Управленческая культура.</p> <p>6. Модели организационного поведения, стили руководства, типы руководителей.</p>
12. Контроль и контроллинг.	<p>1. Контроль и контроллинг.</p> <p>2. Контроль как одна из важнейших функций менеджмента.</p> <p>3. Виды контрольных функций, их основные элементы: целевая направленность, ориентация на конечный плановый результат.</p> <p>4. Сущность контроллинга.</p> <p>5. Контроллинг - совокупность методов современного менеджмента. Контроллинг как система.</p> <p>6. Основной принцип контроллинга.</p> <p>7. Способы реализации задач контроллинга.</p>
13. Управление рисками.	<p>1. Управление рисками.</p> <p>2. Разновидности рисков. Формы их проявления при реализации управленческих решений.</p> <p>3. Работа менеджеров по оценке влияния отдельных рисков на конечный результат.</p> <p>4. Построение системы управления рисками на предприятии.</p> <p>5. Методы количественной оценки рисков.</p>

	<p>6. Необходимость принятия рискованных управленческих решений в условиях рынка.</p> <p>7.Способность менеджера к снижению воздействия определенных рискованных ситуаций.</p>
14. Антикризисное управление и его особое значение.	<p>1.Антикризисное управление и его особое значение.</p> <p>2.Понятие и сущность антикризисного управления.</p> <p>3. Мониторинг финансов предприятия.</p> <p>4.Управление рисками в антикризисном менеджменте.</p> <p>5.Банкротство предприятия, его предпосылки.</p> <p>6. Финансовое оздоровление компании.</p> <p>7.Западный опыт кризисного менеджмента и пути его использования в России</p>
15. Особенности управления внешнеэкономическими связями.	<p>1.Особенности управления внешнеэкономическими связями.</p> <p>2.Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности в России.</p> <p>3. Изменение структуры экспорта и импорта России.</p> <p>4. Методы и возможности российских менеджеров в улучшении организации переговоров, успешном заключении контрактов с зарубежными партнерами, завоевание авторитета, доверия.</p> <p>5.Организация собственных производственных и сбытовых структур за рубежом.</p> <p>6.Специфика управления в совместных предприятиях, организации транспорта и связи с учетом российских условий.</p>
16. Пути повышения эффективности менеджмента	<p>1.Пути повышения эффективности менеджмента.</p> <p>2.Совершенствование управления трудовыми ресурсами.</p> <p>3.Факторы эффективности менеджмента.</p> <p>4. Новое качество управления производством: создание и функционирование операционной системы.</p> <p>5.Управление производительностью комплексный подход.</p>
17. Опыт менеджмента за рубежом.	<p>1.Опыт менеджмента за рубежом. Возможности и пути использования его в России.</p> <p>2. Теория и практика менеджмента в Японии, США и других странах. 3.Сравнение различных моделей менеджмента.</p> <p>4.Рыночные реформы в России и опыт зарубежных стран.</p> <p>5.Децентрализация системы управления.</p> <p>6.Переход к полицентрической системе хозяйствования.</p> <p>7.Сочетание рыночных и административных методов управления.</p>

V. Контроль знаний

5.1. Методические рекомендации по выполнению аудиторной контрольной работы

В программе подготовки студентов по дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрены аудиторские контрольные работы. Для написания работы студенты могут использовать любые рекомендуемые источники. Работа осуществляется в течение 2-4 аудиторных часов, сдается в рукописном варианте с титульным листом, на котором указаны: наименование дисциплины, номер контрольной работы, номер группы, Ф.И.О. студента. Работа оценивается на зачетно/незачтено и является допуском к зачету или экзамену.

Контрольная работа 1.

Тема. Мотивация в системе менеджмента

Задание 1. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Таблица. Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархий потребностей А. Маслоу			
Теория ERG К. Альдерфера			
Двухфакторная теория Ф. Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Дж. С. Адамса			
Теория постановки целей Э. Локка			
Модель Л. Портера – Э. Лоулера			

Задание 2. Назовите пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Задание 3. Изучите ситуацию.

Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгал-

терскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания-семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого сотрудника.

Ответьте на вопросы.

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?

Задание 4. Изучите ситуацию.

Совершенствование системы мотивации в крупной корпорации

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с полученной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12 % сотрудников утверждают, что руководители вообще не проводят собеседования, а просят лишь подписать заранее заполненную форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Ответьте на вопросы.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала целесообразно предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

Тема. Функция руководства

Задание 1. Изучив классификацию ролей руководителя Г. Минцберга, самостоятельно заполните таблицу 8. Рассмотрите ролевое поведение руководителя как лидера организации. Сформулируйте основные черты, которыми, по вашему мнению, должен обладать лидер. Таблица 8. Роли руководителя по Минцбергу

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления
...

Контрольная работа 2.

Тема. Лидерство (стили руководства в менеджменте)

Задание 1. Традиционный подход к классификации стилей руководства выделяет стиль, сосредоточенный на работе и на человеке. Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Таблица. Характеристика одномерных стилей руководства

Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способы доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Задание 2. Определите параметры стиля руководства известного вам руководителя с использованием решетки Муотон-Блейка следующим образом.

1. Выскажите мнение о том, как руководитель поступает в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице 10. Отметьте выбранный вариант ответа.
2. В графе «обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченных знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы «редко» или «никогда».
3. В графе «обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы «всегда» или «часто».
4. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами (1), просуммируйте их – результат станет значением ординаты .
5. Просуммируйте остальные единицы, результат – значение абсциссы, что позволяет определить стиль руководства по решетке Муотон-Блейка.

Таблица 10. Оценка стиля руководства

	Ситуация	Варианты ответов					Обработка результатов
		все-гда	час-то	ино-гда	ред-ко	ни-ко-гда	

							ТАТОВ
1	Руководитель действует как представитель коллектива						
2	Руководитель предоставляет членам коллектива свободу в выполнении работы						
3	Руководитель поощряет применение унифицированных приемов в работе						
4	Руководитель разрешает подчиненным решать задачи по их усмотрению						
5	Руководитель побуждает членов коллектива к большому напряжению в работе						
6	Руководитель предоставляет подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным						
7	Руководитель поддерживает высокий темп работы						
8	Руководитель направляет помыслы людей на выполнение производственных задач						
9	Руководитель лично разрешает конфликты в коллективе						
10*	Руководитель неохотно предоставляет подчиненным свободу действий						
11*	Руководитель решает сам, что и как должно быть сделано						
12	Руководитель уделяет внимание производственным показателям						
13	Руководитель распределяет поручения исходя из производственной целесообразности						
14	Руководитель способствует нововведениям в коллективе						
15*	Руководитель тщательно планирует работу коллектива						
16*	Руководитель не объясняет подчиненным свои решения						
17*	Руководитель старается убедить подчиненных в полезности своих действий						
18	Руководитель предоставляет подчиненным возможность устанавливать свой режим работы						

Определите, насколько стиль руководства соответствует специфике группы, ее целям. Разработайте и обоснуйте рекомендации по совершенствованию стиля управления.

Задание 3. Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, программист, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий,

инспектор ГИБДД, секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях (в «своих», а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния.

1.

Тема. Управленческое решение

Задание 1. Разбиение решений по типам необходимо для анализа структуры деятельности менеджера: необходимо сокращать число случайных и кризисных решений, уделяя больше времени исследовательским и решениям по выбору возможностей. Изучив основные классификационные признаки управленческих решений, заполните таблицу.

Таблица. Типы решений

№	Типы решений	Характеристика	Пример
1.	Программируемые решения		
	Непрограммируемые решения		
2.	Организационные решения		
	Персональные решения		
3.	Оперативные решения		
	Стратегические решения		
4.	Исследовательские решения		
	Кризисно-интуитивные решения		

Задание 2. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений. Заполните таблицу.

Таблица. Подходы к принятию решений

№	Типы решений	Сущность	Пример
1.	Централизованный		
	Децентрализованный		
2.	Групповой		
	Индивидуальный		
3.	Система участия		
	Система неучастия		
4.	Демократический		
	Совещательный		

Задание 3. Изучите примеры конкретных управленческих решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Ответьте на вопросы

1. Отнесите вышеприведенные решения к следующим типам: программируемые и непрограммируемые.
2. К какому уровню управления они относятся: верхнему, среднему, нижнему?

Контрольная работа 3.

Тема. Коммуникационный процесс

Задание 1. Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу.

Таблица. Виды информации

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
По характеру	Непрерывная		
	Дискретная		
По типу передаваемой информации	Документальная		
	Недокументальная		
По источнику происхождения	Первичная		
	Вторичная		
По способу распространения	Опубликованная		
	Неопубликованная		
По области получения и исполнения	Внешняя		
	Внутренняя		

Задание 2. Изучите ситуацию. Авиакомпания «Альфа».

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые перевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают соответственно вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летной эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов. Производственно-диспетчерская

служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок.

Выполните задания.

1. Выделите восходящие и нисходящие коммуникации.
2. Оформите горизонтальные коммуникации между подразделениями.
3. Установите коммуникации «руководитель-подчиненный».
4. Постройте модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу.
5. Сформируйте цепь обратной связи.
6. Определите, какие могут существовать препятствия обмену информацией в авиакомпании.
7. Выделите коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу.
8. Определите коммуникационные роли руководителей подразделений.
9. Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Тема. Культура организации

Задание 1. Рассмотрите студенческую группу, членами которой вы являетесь со следующих позиций .

Таблица. Характеристика коммуникаций в группе

Факторы	Содержание	Характеристика	Проявление
Характеристика членов группы	Личные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт		
Структурные характеристики группы	Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует)		
	Статус и роли (кто какую позицию в группе занимает и что делает)		
	Личные симпатии и антипатии между членами группы		
	Сила и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто готов слушать и кто кому подчиняться)		
Ситуационные характеристики	Размер группы, ее пространственное расположение		
	Задачи, решаемые группой Система вознаграждения, применяемая в группе		

В чем проявляется и за счет чего возникает синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы?

Задание 2. На втором курсе в группу приходит новый студент. Рассмотрите, как будет проходить процесс его адаптации к организационному окружению (новой группе), если студент:

- А) восстановился после академического отпуска и уже проходил обучение в данном вузе;
- Б) перешел из другого вуза, расположенного в данном городе;
- В) пришел в вуз в связи с переездом из другого города.

5.2. Промежуточный контроль

Задания

Задание 1. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик (таблица 1), которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проранжируйте их по степени важности.

Таблица. Основные управленческие навыки и характеристики

Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1. Построение команды						
2. Умение быть наставником						
3. Умение общаться						
4. Творческий потенциал						
5. Умение работать в условиях неопределенности						
6. Принятие решений						
7. Делегирование полномочий						
8. Ориентированность на результат						
9. Умение генерировать идеи						
10. Влияние на других						
11. Умение обрабатывать информацию						
12. Инвестиционное «чутье»						
13. Умение быть лидером						
14. Умение обучаться						
15. Управление взаимоотношениями						
16. Решение проблем						
17. Ведение переговоров и дар убеждения						
18. Системное мышление						
19. Стратегический подход						
20. Искусство действовать						
21. Умение работать с другими						
22. Умение работать при ограниченности ресурсов						

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Задание 2. На примере предприятия или организации любой сферы деятельности рассмотрите этот объект как систему:

- 1) представьте социально-экономический объект в виде системы «ресурсы-продукт»;
- 2) представьте экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной системы;
- 3) дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности;
- 4) приведите определения и примеры проявления основных системных свойств (целостность, интегративность, коммуникативность, иерархичность, историчность, самооргани-

зация, гомеостазис, эквивинальность) на исследуемом объекте. Самостоятельно систематизируйте материал и представьте в табличной форме.

Задание 3. Изучив особенности различных видов систем управления, заполните таблицу.

Таблица. Системы управления

Название системы управления	Сущность	Достоинства	Недостатки	Сфера деятельности, где эффективно использование
Разомкнутая система управления (или система управления по возмущениям)				
Замкнутая система управления (или система управления по отклонениям, или система управления с обратной связью)				
Комбинированная система управления				

Задание 4. Изучите примеры миссий различных предприятий, которые представлены в таблице

Таблица. Примеры миссий организаций

Организация	Миссия
«Мак Доналдс»	"Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов"
Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
MARY KAY	Украшать жизнь женщин во всем мире". Миссия Красного Креста: "Защищать беззащитных"
Обувная фабрика «Вестфалика»	Миссия – создать лучшее предприятие в России.
Компании 3М	Решать нерешенные проблемы инновационно
Сибирская горно-металлургическая компания	Миссия – сделать «Запсиб» рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
PRG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе
Киево-Могилянская Бизнес-Школа	Вдохновлять лидеров посредством инновационных и персонализированных программ управленческого и организационного развития
Банк «Надра»	Быть надежным и социально ответственным гидом и помощником в постоянно меняющемся мире
Компания СМК (Систем капитал менеджмент)	Создать бизнес мирового класса, способствующий экономическому и социальному развитию Украины
Группа компаний «Сократ»	Мы работаем, чтобы увеличить ваш капитал": Миссия Альфа-Банк: "Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство

	банковского обслуживания
Группа компаний «Формоза» (российский производитель компьютеров)	<p>Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны.</p> <p>Мы считаем себя продолжателями дела наших отцов и дедов, на протяжении поколений создававших шедевры науки и техники, сделавших нашу страну лидером во многих областях человеческих знаний.</p> <p>Мы считаем себя ответственными за будущее нашей страны. Мы считаем, что каждый гражданин и каждая компания ответственны за ее состояние, за темпы ее развития, за ее конкурентоспособность.</p> <p>Наша компания - это коллектив единомышленников, которые понимают, что наиболее полно реализовать себя они могут там, где бизнес в качестве основной движущей силы использует таланты и знания своих сотрудников.</p> <p>Мы живем в веке информации и высоких технологий. Быть лидером для современной компании - значит объединить и реализовать возможности наукоемких разработок, технологий и специалистов, способных создавать новое и лучшее.</p> <p>Качество продукции, разработок и услуг - основа успеха и развития компании. Качество продукции складывается из качества каждого технологического элемента, в каждый момент времени, на каждом рабочем месте, на каждом этапе производственного процесса.</p> <p>Мы уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей - это путь к созданию более удобных и простых в использовании, более надежных систем и устройств, открывающих новые возможности перед теми, для кого они созданы</p>

3. Интересы каких групп нашли отражение в приведенных примерах миссии. Чем, по вашему мнению, это обусловлено?

4. Приведите пять примеров миссий для различных организаций, используя специализированную литературу и Интернет-ресурсы.

Задание 5. Проведите PEST-анализ для конкретного предприятия.

Таблица. PEST-анализ

Политико-правовая среда	Р	Экономика	Е
Выборы Президента РФ Выборы государственной думы РФ Стабильность правительства (политический риск) Изменение законодательства РФ Реализация федеральных и региональных программ и проектов Государственное влияние в отрасли, включая долю государственной собственности Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование Законодательство по охране окружающей среды Регулирование экспортно-импортной деятельности и зарубежных инвестиций Наличие групп давления (лобби)		Динамика ВВП Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) в стране, отрасли, смежных отраслях Прогнозируемый уровень инфляции Динамика курса российского рубля к доллару США и евро Динамика ставки рефинансирования ЦБ Экспортно-импортная политика в отрасли Уровень безработицы Инвестиционная активность Основные внешние издержки организации, в том числе: - затраты на энергоносители; - услуги связи; - коммунальные ус-	

Регистрационные процедуры Система контрольных цен и их регулирование		луги; - затраты на сырье и материалы и др.	
<i>Сценарии:</i> политика (реалистичный, оптимистический, пессимистический)		<i>Сценарии:</i> экономика (реалистичный, оптимистический, пессимистический)	
Социум		S	Т
Изменения в базовых ценностях Изменения в уровне и стиле жизни, отношение к работе и отдыху Общественное отношение к бизнесу Экологический фактор Отношение к образованию Демографические изменения (возрастная структура населения, доля населения до 19 лет и старше 65, показатели естественного прироста рождаемости и смертности, структура заболеваемости и т.д.) Изменение структуры расходов Структура занятости (доля «белых воротничков») Семейная структура Религиозные настроения в обществе		Государственная технологическая политика Государственные и негосударственные расходы на науку и технику Значимые тенденции в области НИОКР Новые патенты, новые тенденции в трансферте технологии Технологические изменения в отрасли, оценка скорости изменения и адаптации новых технологий Новые продукты, темпы разработки новой продукции	
<i>Сценарии:</i> социум (реалистичный, оптимистический, пессимистический)		<i>Сценарии:</i> технология (реалистичный, оптимистический, пессимистический)	

Задание 6. Изучив особенности различных видов планирования, проведите сравнение стратегического и оперативного управления по приведенным характеристикам, заполните таблицу .

Таблица. Особенности стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение		
Объект концентрации внимания менеджмента		
Учет фактора времени		
Основа построения системы управления		
Подход к управлению персоналом		
Критерий эффективности управления		

Задание 7. Постройте организационную структуру управления на примере предприятия или организации, где вы работаете или обучаетесь, дайте характеристику типу организационной структуры данного предприятия.

Задание 8. Структурируйте организацию, где Вы обучаетесь или работаете, в соответствии с подходом Г. Минцберга, выделив пять основных частей.

Задание 9. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете и почему? Вопрос относится к каждому из предприятий.

Предприятие 1. Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

Предприятие 2. Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3. Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции – люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 10. Изучите способы координации деятельности и заполните таблицу.

Таблица. Способы координации совместной деятельности в организации по Минцбергу

Способ координации	Содержание	Пример
Взаимное согласование		
Прямой контроль		
Стандартизация рабочих процессов		
Стандартизация выпуска		
Стандартизация навыков и знаний (квалификация)		

Проследите, каким образом эволюционируют способы координации при изменении масштабов работ и их усложнении.

Задание 11. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте использование различных способов координации совместной деятельности с точки зрения их соответствия конкретным рабочим ситуациям и эффективности.

Задание 12. Изучив составляющие процесса контроля, его функции и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните таблицу.

Таблица. Составляющие процесса контроля

Составляющие контроля	Характеристики
Цели контроля	
Концепция контроля	
Нормы контроля	
Методы контроля	
Объем и область контроля	

Задание 13. На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (вузе, предприятии и т.д.). Выделите этапы и типы контроля. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

Контрольные вопросы

Нижеприведенные вопросы в соответствии с тематикой следует использовать в качестве промежуточного контроля после каждой лекции, давая письменное задание на 10-15 минут в конце занятия для закрепления пройденного материала.

1. Дайте определения понятиям «управление» и «менеджмент».
2. Укажите основные признаки управления.
3. Приведите характеристику управленческого труда. В чем состоит его специфика?

4. В чем состоит особенность труда руководителя?
5. Охарактеризуйте деятельность специалиста и служащих.
6. Дайте определения понятиям «система», «подсистема», «элемент», «связи», «отношения».
7. Опишите понятие «элементарная система» и ее составляющие.
8. Какими свойствами обладает система?
9. Дайте характеристику любому экономическому субъекту как системе.
10. Дайте определение понятию «организация», укажите особенности социально-экономических систем.
11. Что включает в себя внутренняя среда организации?
12. Дайте определения понятию «система управления», характеристику типов систем управления, опишите их преимущества и недостатки.
13. Каковы общие принципы управления?
14. Опишите специфические принципы управления организационными системами.
15. Охарактеризуйте понятие «миссия организации», приведите примеры миссий.
16. Перечислите факторы, влияющие на выработку миссии.
17. Дайте определение понятию «цель» и укажите свойства целей.
18. По каким классификационным признакам выделяют цели? Приведите примеры различных видов целей.
19. Что представляет собой «дерево целей» и каковы правила его построения?
20. В чем состоит значение метода управления по целям?
21. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
22. Укажите особенности долгосрочного подхода и стратегического планирования.
23. Перечислите методы анализа внешней и внутренней среды организации.
24. Опишите базовые стратегии развития организации.
25. Дайте характеристику внешней среды организации, где вы работаете, и проведите ее анализ методом «5х5».
26. Дайте определение понятию «организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
27. На примере организации, где вы работаете или учитесь, проанализируйте различные виды специализации труда.
28. Охарактеризуйте виды структур управления, их преимущества и недостатки.
29. Перечислите факторы, определяющие организационную структуру управления.
30. Каковы принципы построения организационной структуры?
31. Опишите методы проектирования организационных структур.
32. Какова сущность функции координации?
33. Дайте характеристику факторов усложнения организационных взаимодействий.
34. Какие способы координации деятельности вам известны?
35. Рассмотрите способы координации, которые используются в организации, где вы работаете.
36. Дайте определение понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.
37. Перечислите виды контроля.
38. Назовите этапы контроля, охарактеризуйте содержание работ на каждом этапе.
39. Дайте определение понятию «регулирование», опишите виды регулирования.
40. Как оценить эффективность контроля?
41. Приведите примеры систем контроля, используемых в различных организациях (вузы, промышленные предприятия, банки и т.д.).
42. Охарактеризуйте теорию иерархии потребностей по Маслоу.

43. Какие три уровня потребностей сформулированы К. Альдерфером и Д. МакКлелландом?
44. Дайте характеристику теории Ф. Герцберга.
45. Составьте список вознаграждений, которые вы получаете за выполнение вашей работы, отметьте виды вознаграждений, зависящие от качества работы.
46. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
47. Разберите согласно модели Л. Портера - Э. Лоулера мотивы своего поведения при выполнении какого-либо задания. Оцените внешние и внутренние вознаграждения, сопоставьте ожидаемые результаты с полученным
48. Дайте определение понятию «функция руководства», характеристику ролей руководителя.
49. Что вкладывается в понятие «эффективность управления», какие действия, по-вашему, присущи эффективному и неэффективному руководителю?
50. Какими показателями можно оценить эффективность функционирования объекта управления и в чем заключается сложность осуществления оценки эффективности управления?
51. Охарактеризуйте понятие «метод управления», приведите классификацию методов.
52. Дайте характеристику организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления в соответствии с прямым и косвенным характером воздействия.
53. Каковы черты эффективного управления, сформулированные Т. Питерсом и Р. Уотерменом?
54. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления.
55. Какие группы факторов необходимо проанализировать для установления проблемной ситуации?
56. Дайте определение понятию «решение», охарактеризуйте роли управленческих решений. Кто принимает решения в организации?
57. Укажите требования, предъявляемые к управленческим решениям.
58. Какие особенности характерны для решений, принимаемых отдельным субъектом, и для групповых решений?
59. Дайте характеристику этапов модели процесса принятия решений в организациях.
60. Укажите особенности этапа выбора решения.
61. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
62. Проанализируйте индивидуальные стили принятия решений.
63. Укажите критерии эффективного управленческого решения.

Тест для самостоятельной работы

1. В теории менеджмента при построении дерева целей осуществляют следующие действия (несколько вариантов):

1	Формирование стратегии организации
2	Декомпозиция главной цели на подцели
3	Построение многоуровневого графа целей
4	Определение бюджета для реализации целей

2. Соотнести элементы комплексной системы мотивации труда и их характеристики:

1. привлечение персонала к принятию решений

2. организация рабочих групп

3. автономные рабочие группы

4. Jobs-факторы

	Работники, имеющие одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем
	Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке
	Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности
	Структурные единицы, самостоятельно организующие свою работу

3. Все функции менеджмента должны рассматриваться с позиции...

1	Закономерностей инерции управления
2	Законченности технического цикла производства
3	Комплексного подхода
4	Анализа информации о состоянии внешней среды

4. В коллективе, где преобладает демократический стиль руководства, преимущественно используются _____ методы управления (несколько вариантов)

1	Либерально-демократические
2	Экономические
3	Организационно-распорядительные
4	Социально-психологические

5. В менеджменте к статистическим методам контроля относят... (несколько вариантов)

1	Выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам
2	Контрольные карты
3	Контроль по альтернативному признаку
4	Диаграммы рассеивания (разброса)

6. В менеджменте последовательное повышение работника в должности, характеризующееся перемещением на более высокую ступень организационной иерархии, предусматривает _____ карьера

1	Вертикальная
2	Неспециализированная

- 3 Параллельная
- 4 Горизонтальная

7. Психотерапевтическая функция, выполняемая руководителем при работе с персоналом, должна заключаться в ...

- 1 Создании атмосферы своеобразного психологического климата
- 2 Разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров
- 3 Эффективной организации исполнительской дисциплины
- 4 Воспитательном воздействии на сознание сотрудников

8. Если окружение организации стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано _____ типу управления.

- 1 Проектному
- 2 Органическому
- 3 Матричному
- 4 Механистическому

9. Назовите представителей системного подхода в управлении (несколько вариантов)

- 1 Н. Винер
- 2 М. Вебер
- 3 Л. Гилбрет
- 4 А. Маслоу

10. К основным принципам управления по А. Файолю относятся... (несколько вариантов)

- 1 Инициатива
- 2 Корпоративный дух
- 3 Предоставление полной свободы действий
- 4 Жесткое руководство

11. К основным характеристикам внешней среды организации относят... (несколько вариантов)

- 1 Определенность и предсказуемость
- 2 Взаимосвязанность факторов, сложность
- 3 Взаимосвязанность и неопределенность
- 4 Сложность и подвижность

12. Согласно теории менеджмента процессы по накоплению, контролю и передаче управленческих решений относятся к _____ процессам принятия решения

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Информационным |
| 2 | Обслуживающим |
| 3 | Основным |
| 4 | Вспомогательным |

13. В перечень функций сектора стимулирования и оплаты труда, если таковой выделяется в кадровой службе организации, *нецелесообразно* включать...

- | | |
|---|--|
| 1 | Планирование затрат на персонал |
| 2 | Разработку систем оплаты труда |
| 3 | Анализ рынка труда |
| 4 | Изучение эффективности мотивации труда в организации |

14. Согласно теории менеджмента к основным принципам аттестации (оценки) персонала относят следующие принципы... (несколько вариантов)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Безапелляционности |
| 2 | Ситуационности, личностного подхода |
| 3 | Объективности, комплексности |
| 4 | Надежности |

15. К методам повышения социальной эффективности управленческих решений относят... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Повышение пропускающей способности оборудования |
| 2 | Сокращение затрат предприятия |
| 3 | Расширение социального пакета компании |
| 4 | Благотворительность |

16. Сущность методов разработки управленческих решений на основе _____ состоит в преобразовании одной сложной задачи в совокупность простых, поддающихся изучению математическими способами.

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Теории игр |
| 2 | Теории полезности |
| 3 | Теории статистических решений |
| 4 | Эвристических моделей |

17. К основным принципам управления по А. Файолю относятся... (несколько вариантов)

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | Справедливость |
| 2 | Устойчивость персонала |

3 Экономическая мотивация

4 Социально-психологическая мотивация

18. Управление _____ предполагает управление процессом сбора и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также деятельностью других организаций.

1 Эккаунтингом

2 Персоналом

3 Финансами

4 Маркетингом

19. С точки зрения теории менеджмента под стрессом следует понимать... (несколько вариантов)

1 Конфликт интересов работника с интересами организации

2 Комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы в окружающей обстановке

3 Результат высокого уровня требований контроля над процессом труда

4 Специфическую реакцию организма в ответ на неожиданную и напряженную работу

20. Согласно теории менеджмента тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации... (несколько вариантов)

1 Определять состояние системы управления

2 Выражать чувства и эмоции

3 Оказывать влияние на поведение других членов организации

4 Получать или предоставлять информацию о развитии организации

21. С точки зрения теории и практики менеджмента неформальные группы возникают...

1 Спонтанно

2 По воле руководства

3 В результате реорганизации

4 При создании новой структуры

22. В теории менеджмента под управленческим потенциалом руководителя понимается... (несколько вариантов)

1 Совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи

2 Возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением

3 Способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие

4 Способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности

23. Соотнесите тип организационной структуры и его характеристику:

1. Функциональная
2. Дивизиональная
3. Проектная
4. Линейно-функциональная

	В структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения – линейному и функциональному руководителю
	В состав структуры входит несколько автономных предприятий и управляющая компания
	Гибкость, оперативное принятие решений по межфункциональным проблемам, ориентация на новые технологии и рынки
	Каждый руководитель имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции

24. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает... (несколько вариантов)

1	Определение критериев эффективности и системы показателей
2	Нормирование результатов деятельности
3	Анализ качества и потребительских свойств товара
4	Расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат

25. Согласно теории менеджмента выделение функций управления является результатом...

1	Расширение масштабов ведения бизнеса
2	Горизонтального и вертикального разделения управленческого труда
3	Упрощения организационных структур управления
4	Усложнения технологии производства товаров

26. В качестве критериев выбора модели имиджа руководителя могут быть выбраны следующие... (несколько вариантов)

1	Минимизация усилий на выполнение работ
2	Соответствие принятым административным нормам и культуре организации
3	Максимизация производимого впечатления на окружающих
4	Соответствие поставленной цели воздействия имиджа

27. Согласно теории менеджмента к примерам формальной коммуникации можно отнести... (несколько вариантов)

1	Общение на корпоративном мероприятии
---	--------------------------------------

- | | |
|---|--------------------------------|
| 2 | Слухи |
| 3 | Отчет о проведении мероприятия |
| 4 | Приказ о внутреннем распорядке |

28. В менеджменте под _____ направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | Вертикальным |
| 2 | Горизонтальным |
| 3 | Центростремительным |
| 4 | Внутриорганизационным |

29. Процедура при управлении персоналом характеризуется... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Описанием действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации |
| 2 | Использованием в единичной специфической ситуации |
| 3 | Тенденцией к повторению |
| 4 | Использованием опыта прошлого |

30. К функциональным обязанностям заместителя директора по управлению персоналом организации относится...

- | | |
|---|---|
| 1 | Контроль средств, расходуемых на заработную плату сотрудников |
| 2 | Оформление приема, перевода и увольнения работников |
| 3 | Утверждение штатного расписания служб и структурных подразделений |
| 4 | Учет движения персонала |

31. _____ методы управления ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности

- | | |
|---|------------------|
| 1 | Психологические |
| 2 | Социальные |
| 3 | Экономические |
| 4 | Административные |

32. Расставьте в правильном порядке этапы реализации управленческого решения:

- | | |
|--|--|
| | Построение коммуникационных сетей для обмена информацией |
| | Планирование мероприятий по реализации решения |
| | Распределение заданий и полномочий |

Распределение прав и ответственности

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

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | Пространстве |
| 2 | Ресурсообеспеченности предприятия |
| 3 | Стоимости достижения |
| 4 | Значимости для предприятия |

34. В менеджменте при разработке управленческого решения оценка риска на основе _____ предполагает предварительный подбор опытных специалистов, которые устанавливают вероятность и величину потерь, а также допустимый и критический риск.

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | Метода «мозгового штурма» |
| 2 | Метода «дерева решений» |
| 3 | Метода экспертной оценки |
| 4 | Статистического метода |

35. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры
2. Недостаток функциональной структуры
3. Преимущество дивизиональной структуры
4. Недостаток дивизиональной структуры

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Внутренняя конкуренция за ресурсы |
| <input type="checkbox"/> | Сложность в определении ответственного лица при конфликтных ситуациях |
| <input type="checkbox"/> | Наличие перспектив для карьерного роста менеджеров |
| <input type="checkbox"/> | Дифференциация и делегирование полномочий |

36. Содержание задания на оргпроектирование системы управления включает... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Концептуальное обоснование проекта |
| 2 | Распоряжение вышестоящего руководителя |
| 3 | Описание бизнес-процессов организации |
| 4 | Исходный документ для разработки проекта совершенствования системы управления организацией |

37. Представители школы административного менеджмента в качестве основных задач исследования называли... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте |
| 2 | Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации |
| 3 | Определение функций эффективного менеджмента |
| 4 | Определение принципов эффективного менеджмента |

38. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Самостоятельность |
| 2 | Самообразование |
| 3 | Планирование личного времени |
| 4 | Планирование деятельности менеджмента |

39. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

- | | |
|--|---|
| | Установление обратной связи с объектом управления |
| | Определение набора возможных альтернатив |
| | Формулировка ограничений и критериев принятия решений |
| | Реализация решений |

40. Если решение принимается в условиях минимума времени и информации о проблеме, то наиболее эффективным будет такой метод принятия управленческих решений как...

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | Экстраполяция |
| 2 | Математическое моделирование |
| 3 | Эксперимент |
| 4 | Мозговой штурм |

41. В теории менеджмента к производственным критериям эффективности управленческих решений относят следующие критерии... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 | Прирост прибыли организации |
| 2 | Планируемый объем инвестиций |
| 3 | Внедрение технологических инноваций |
| 4 | Увеличение производственных мощностей |

42. В менеджменте к признакам использования демократического стиля руководства относят... (несколько вариантов)

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1 | Стремление к идеальному подчинению |
| 2 | Стремление к формальной дисциплине |

- | | |
|---|---|
| 3 | Стремление к удовлетворению потребностей работников |
| 4 | Мотивацию, основанную на социальных потребностях работников |

43. Соотнести элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

1. Оплата транспортных расходов
2. Кредитование работников
3. Организация питания
4. Продажа товаров, выпускаемых организацией

- | | |
|--|--|
| | Выделение средств на оплату транспортных расходов или приобретение транспорта |
| | Предоставление работникам займов с процентной ставкой не выше ставки рефинансирования |
| | Выделение средств на скидку с продажи товаров предприятия |
| | Выделение средств на организацию питания в организации или выплата субсидий на питание |

44. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры
2. Недостаток функциональной структуры
3. Преимущество дивизиональной структуры
4. Недостаток дивизиональной структуры

- | | |
|--|--|
| | Ограничение для развития карьеры менеджера |
| | Соответствие стратегических и тактических решений |
| | Различия в квалификации персонала однотипных подразделений |
| | Централизованный контроль за стратегическими решениями |

45. В практике менеджмента для групповой оценки персонала применяют следующие методы... (несколько вариантов)

- | | |
|---|---|
| 1 | Оценочная анкета |
| 2 | Парное сравнение |
| 3 | Оценка по решающей (критической) ситуации |
| 4 | Ранжирование |

46. Согласно теории менеджмента устройство на работу в качестве специалиста и получение основных профессиональных навыков соответствует такому этапу карьеры как...

- | | |
|---|-------------|
| 1 | Продвижение |
| 2 | Становление |

- | | |
|---|-----------------|
| 3 | Предварительный |
| 4 | Сохранение |

47. Согласно теории менеджмента состав подразделений предприятия и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы характеризует _____ структура.

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Функциональная |
| 2 | Организационная |
| 3 | Штатная |
| 4 | Социальная |

48. Жесткая модель управления персоналом реализует такие принципы как...

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1 | Слабое чувство лояльности |
| 2 | Повышенное внимание к работникам |
| 3 | Пожизненный наем |
| 4 | Коллективное принятие решений |

49. Функциональная компетентность работника предполагает... (несколько вариантов)

- | | |
|---|--|
| 1 | Способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность |
| 2 | Способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие |
| 3 | Профессиональные знания и навыки |
| 4 | Адаптационную способность действовать в соответствии с конкретными условиями |

50. Система управления персоналом предприятия отражается в Уставе предприятия, а также в...

- | | |
|---|---|
| 1 | Трудовом кодексе РФ |
| 2 | Конституции РФ |
| 3 | Правилах внутреннего трудового распорядка |
| 4 | Гражданском кодексе РФ |

5.3. Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Состояние управления предприятиями на современном этапе рыночных реформ
1. Понятие, сущность, цели менеджмента
2. Функции менеджмента.
3. Организация планирования на предприятии
4. Формирование организационных структур предприятия
5. Организация мотивации на предприятии
6. Организация контроля на предприятии
7. Классификация функциональных видов менеджмента на предприятии.

8. Стратегический менеджмент: общая характеристика, основные понятия и показатели. Стратегический менеджмент: содержание основных элементов, виды стратегий.
9. Финансовый менеджмент: понятие, цели, функции, задачи
10. Назначение и структура финансового плана компании
11. Анализ показателей финансовой отчетности.
12. Инновационный менеджмент: характеристика, основные задачи и принципы, понятие инновации, цели и этапы процесса инновации.
13. Разработка бизнес-планов. Методы обоснования бизнес-планов и их мониторинг.
14. Информационные источники в управлении предприятием
15. Система информационных коммуникаций.
16. Менеджмент персонала: основные задачи и принципы
17. Этика делового общения.
18. Культура общения.
19. Управление конфликтами.
20. Психологические аспекты менеджмента.
21. Пути формирования благоприятного психологического климата в коллективе.
22. Корпоративная культура как инструмент стратегического менеджмента
23. Управление рисками на предприятии
24. Антикризисное управление: задачи, принципы, методы.
25. Банкротство предприятия и способы его предотвращения
26. Пути и средства финансового оздоровления компании.
27. Западный опыт антикризисного управления
28. Особенности управления внешнеэкономическими связями.
29. Пути повышения эффективности менеджмента.
30. Наука и практика менеджмента за рубежом.
31. Социологические аспекты менеджмента
32. Экономика и менеджмент: теоретические и практические аспекты

5.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность, содержание, основные принципы менеджмента
2. Инфраструктура менеджмента
3. Социофакторы и этика менеджмента
4. Интеграционные процессы в менеджменте
5. Моделирование ситуаций и процесс принятия решений
6. Природа и состав функций менеджмента. Общие(основные) и специфические(конкретные) функции менеджмента
7. Динамика групп и лидерство
8. Руководство: власть и партнерство
9. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера
10. Управление конфликтами
11. Информационное обеспечение менеджмента
12. Разработка миссии фирмы, цели и стратегии управления
13. Управление производством
14. Логистика
15. Управление материально-техническим снабжением
16. Управление сбытом
17. Управление персоналом
18. Государственное и международное регулирование предпринимательской деятельности

19. Внутрифирменное планирование. Стратегическое и оперативное планирование.
20. Организационные структуры управления фирмой, организационные отношения в системе менеджмента.
21. Формы организационного построения фирмы, правовое регулирование образования и деятельности фирмы.
22. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
23. Оценка эффективности менеджмента.
24. Управления инновациями и технологической политикой фирмы.
25. Управление финансами компании.
26. Мотивация деятельности
27. Корпоративная организация и корпоративная культура
28. Опыт менеджмента зарубежных стран
29. Вид деятельности и система управления
30. Методологические основы менеджмента
31. Факторы эффективности менеджмента
32. История и особенности российского менеджмента
33. Организация как система управления
34. Основные теории лидерства
35. Оценка эффективности управления
36. Самоменеджмент
37. Формальные и неформальные группы в организации
38. Формы власти и влияния
39. Эволюция концепций менеджмента

VI. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная учебная литература

1. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студ. спец. 080507 "Менеджмент организации" и направления бакалавриата 080500 "Менеджмент" очной формы обучения : [самост. учеб. электрон. изд.] / И. И. Иваницкая ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова", Каф. менеджмента и маркетинга. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 1,6 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – on-line. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с этикетки диска. – Режим доступа : <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000178.pdf>.

Дополнительная учебная, учебно-методическая литература

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2007. – 312 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2011. – 320 с.
3. Веснин, В. Р. Основы менеджмента с приложением схем [Текст] : учебник для студ. экон. вузов / В. Р. Веснин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Элит-2000, 2003. – 560 с.
4. Гавриленко, В. М. Менеджмент [Электронный ресурс] : конспект лекций в схемах / В. М. Гавриленко ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Москва : А-Приор, 2010. – 192 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/56333/>.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. экономики и управления / И. Н. Герчикова ; Университетская библиотека онлайн

(ЭБС). – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – 512 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/114981/>.

6. Деревяго, И. П. Менеджмент [Электронный ресурс] : ответы на экзаменационные вопросы / И. П. Деревяго ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Минск : ТетраСистемс, 2011. – 130 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/78544/>.

7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – Москва : Новое знание, 2004. – 336 с.

8. Коротков, Э. М. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков ; Издательство "Лань" (ЭБС). – Москва : Юрайт, 2011. – 640 с. – (Основы наук). – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1668/>.

9. Лукичёва, Л. И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации" / Л. И. Лукичёва ; под ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд. – Москва : ОМЕГА-Л, 2005. – 360 с. – (Успешный менеджмент).

10. Маслов, В. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Москва : Макс Пресс, 2011. – 16 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/103839/>.

11. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : [учеб. пособие] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. – 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2006. – 672 с.

12. Новиков, Ю. С. Основы менеджмента [Текст] : [учеб. пособие для студ. вузов, изучающих дисциплины "Основы менеджмента", "Менеджмент"] / Ю. С. Новиков, М. Ю. Новиков ; Ин-т упр. и междунар. связей. – Сыктывкар : ИУМС, 2005. – 122 с.

13. Основы менеджмента [Текст] : учебник / Т. Е. Березкина, Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин ; ред. : Д. Д. Вачугов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высш. шк., 2003. – 376 с.

14. Основы менеджмента [Текст] : метод. указ. по выполн. курсовой работы для студ. спец. 061100 " Менеджмент организации" всех форм обучения / М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. лесотехн. акад., Сыкт. лесн. ин-т (фил.), Каф. менеджмента и маркетинга. – Сыктывкар : СЛИ, 2003. – 20 с.

15. Основы менеджмента [Текст] : программа курса и планы практ. занятий для студ. спец. 061100 " Менеджмент организаций" очной формы обучения / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. лесотехн. акад., Сыкт. лесн. ин-т (фил.), Каф. менеджмента и маркетинга ; сост. Н. Д. Найденов. – Сыктывкар : СЛИ, 2004. – 68 с.

16. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студ. спец. 080507 "Менеджмент организации" и направления бакалавриата 080500 "Менеджмент" очной формы обучения / И. И. Иваницкая ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова", Каф. менеджмента и маркетинга. – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 1,6 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – эл. опт. диск (CD-ROM).

17. Полукаров, В. Л. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. "Менеджмент организации" / В. Л. Полукаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2009. – 240 с.

Дополнительная литература

1. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]. – Выходит раз в два месяца.

2008 № 1-6;

2009 № 1-4;

2010 № 1-6;

2011 № 1-6;

2012 № 1-5;

2. Менеджмент: горизонты ИСО [Текст]. – Выходит ежеквартально.

2010 № 1,2;

2012 № 1,2;

3. Организация управления [Текст] : реферативный журнал : сводный том. – Выходит ежемесячно.

2008 № 1-6, авторский указатель;

2010 № 1-6;

4. Проблемы теории и практики управления [Текст] : международный журнал/ Международный НИИ проблем управления. – Выходит ежемесячно.

2008 № 1-12;

2009 № 1-9;

2010 № 1-6,12;

2011 № 1-12;

2012 № 1-6,7/8,9/10,11/12;

5. Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие [Текст] : десятая Междунар. науч.-метод. конф. (февраль 2009 г.) : сб. статей / Общество "Знание" России, Приволжский дом знаний, Самарский гос. аэрокосмический ун-т, Междунар. ин-т рынка ; под ред. Б. Н. Герасимова. – Пенза : Приволжский Дом знаний, 2009. – 172 с.

6. Социально-экономическая эффективность регионального развития [Текст] / С. Н. Растворцева [и др.] ; отв. ред. С. Н. Растворцева. – Москва : Экон-Информ, 2011. – 131 с. – (Библиотека менеджера ; вып. 17).

7. Социально-экономические основы инновационного развития региона [Текст] : [монография] / С. Н. Растворцева [и др.] ; отв. ред. : С. Н. Растворцева, В. В. Фаузер. – Москва : Экон-Информ, 2011. – 126 с. – (Б-ка менеджера ; вып. 18).

8. Труды преподавателей и сотрудников Сыктывкарского лесного института. 1995-2011 гг. [Электронный ресурс] : библиогр. указ. : [самост. электр. изд.] / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова ; сост. О. А. Лушкова [и др.]. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 9,81 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – on-line. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000232.pdf>.