

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания к практическим занятиям  
для слушателей переподготовки по специальности 1-25 01 83  
«Экономика и управление в предпринимательской деятельности»

Витебск  
2020

УДК 338.24

Составители:

Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, О. В. Зайцева

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № 5 от 29.05.2020.

**Менеджмент** : методические указания к практическим занятиям / сост. Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, О. В. Зайцева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2020. – 45 с.

Методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемого курса, позволяющие сосредоточить внимание слушателей на основных понятиях, их признаках и особенностях, практические занятия, ситуации, тесты, деловую игру, систематизирующие и конкретизирующие знания, приобретаемые в процессе изучения дисциплины.

УДК 338.24

© УО «ВГТУ», 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1 Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента	4
Практическое занятие 2 Организация как главная единица в менеджменте	5
Практическое занятие 3 Технология менеджмента: взаимосвязь принципов, методов и функций менеджмента	8
Практическое занятие 4 Управленческие решения	17
Практическое занятие 5 Коммуникация в менеджменте	24
Практическое занятие 6 Организационная структура управления предприятием (ОСУ)	27
Практическое занятие 7 Социально-психологические аспекты менеджмента	31
Практическое занятие 8 Стратегический менеджмент в организации	38
Список рекомендуемой литературы	41
Приложения	42

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

## *Введение в менеджмент. Эволюция менеджмента*

### **Вопросы для обсуждения**

1. Управленческий труд и его специфика.
2. Субъект и объект управления.
3. Менеджер и его функции. Система подготовки менеджеров.
4. Предпосылки и этапы развития менеджмента.
5. Содержание и основные понятия школы научного управления.
6. Административная (классическая) школа в управлении. Основные представители, положения.
7. Школа «Человеческих отношений».
8. Становление и развитие математической (количественной) школы.
9. Процессный подход.
10. Системный подход.
11. Ситуационный подход.

### **Задание 1**

Существуют различные подходы к определению сущности и содержания менеджмента (рис. 1.1).

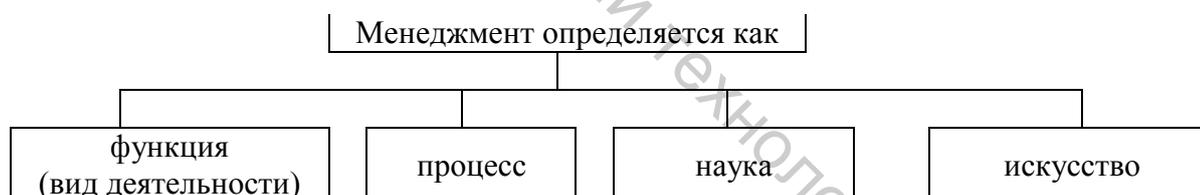


Рисунок 1.1 – Подходы к определению понятия «менеджмент»

Как Вы понимаете сущность подходов? Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения «менеджмента» с позиций каждого подхода.

### **Задание 2**

Охарактеризуйте известные Вам виды менеджмента. Заполните следующую форму:

Таблица 1.1 – Виды менеджмента и их краткое содержание

Виды менеджмента	Аспект менеджмента	Основные понятия	Задачи и краткое содержание
Инновационный менеджмент			
Производственный менеджмент			
Финансовый менеджмент			
Стратегический менеджмент			

### Задание 3

Заполните таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Научные подходы к менеджменту

Подходы	Краткое содержание подхода
1 Системный	
2 Комплексный	
3 Маркетинговый	
4 Функциональный	
5 Динамический	
6 Процессный	
7 Нормативный	
8 Количественный	
9 Поведенческий	
10 Ситуационный	

### Задание 4

Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя таблицу 1.3.

Таблица 1.3 – Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая (административная) школа управления	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Математическая школа
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Основные недостатки				

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

### Организация как главная единица в менеджменте

#### Вопросы для обсуждения

1. Понятие, признаки и характеристика организации, стадии ее жизненного цикла.
2. Характеристика и особенности внутренней среды организации.
3. Основные переменные внутренней среды организации.
4. Значение и характеристики внешней среды.
5. Среда прямого воздействия, ее составляющие и характеристики.

6. Среда косвенного воздействия и направления ее воздействия на организацию.

### **Задание 1**

**SWOT-анализ.** Оценка сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализом (англ. strength, weakness, opportunity, threat).

Томсон и Стрикленд предложили примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде. Вот некоторые из них:

#### **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:**

- высокая квалификация;
- преимущества в области издержек;
- хорошая репутация у покупателей;
- подходящая технология.

#### **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:**

- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- отставание в области исследований и разработок;
- устаревшее оборудование;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

#### **ВОЗМОЖНОСТИ:**

- рост доли рынка;
- расширение ассортимента;
- расширение производственной линии.

#### **УГРОЗЫ:**

- неблагоприятные демографические изменения;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возможность появления новых конкурентов.

*Вам необходимо:*

- 1) дополнить вышеприведенный список;
- 2) составить соответствующий список для одной из организаций (на выбор);
- 3) составить матрицу SWOT (рис. 2.1);
- 4) на основе матрицы дать свои предложения по развитию организации.

		Возможности:	Угрозы:
		1. ...	1. ...
1. ...	Сильные стороны:	ПОЛЕ SO	ПОЛЕ ST
1. ...	Слабые стороны:	ПОЛЕ WO	ПОЛЕ WT

Рисунок 2.1 – Матрица SWOT

### Задание 2

Заполните таблицу 2.1, определив миссию организации в разных сферах деятельности.

Таблица 2.1 – Миссия организации по сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем клиентов красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Турфирма		
Обувное предприятие		
Швейное предприятие		
ВУЗ		

### Задание 3

Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей менеджмента.

Вам необходимо:

- 1) дать общую характеристику дереву целей;
- 2) привести правила, по которым осуществляется декомпозиция главной цели на подцели;
- 3) сформулировать общую цель организации и построить дерево целей (рис. 2.2).

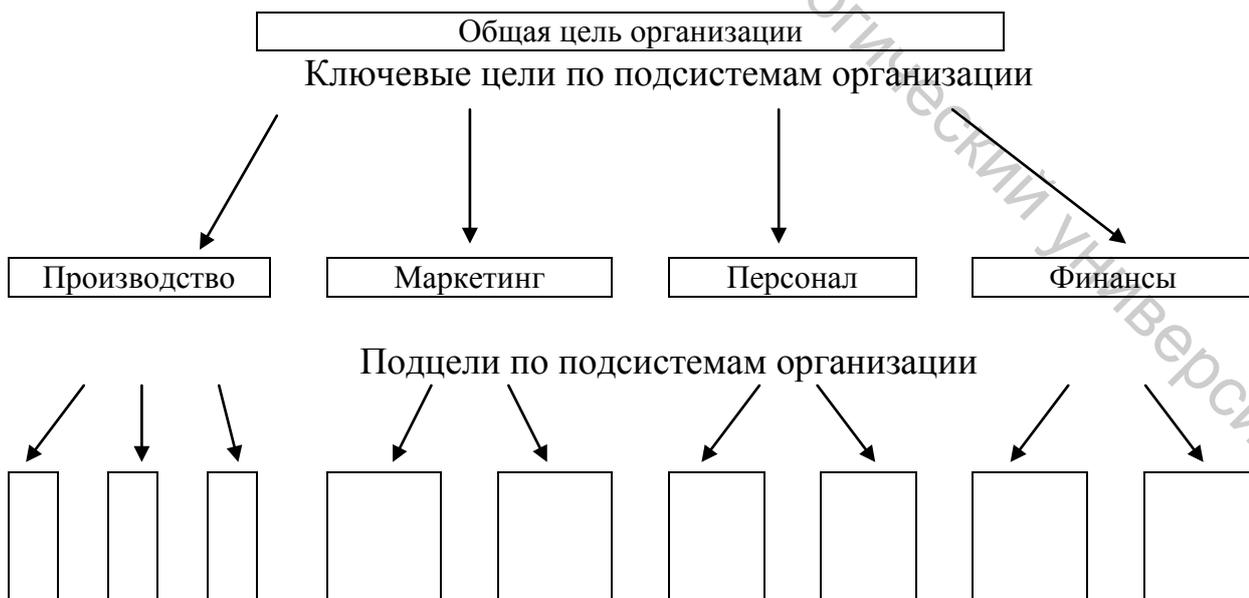


Рисунок 2.2 – Дерево целей

#### Задание 4

На основании построенного дерева целей заполните таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Цели и действия по их достижению

Общие цели	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволяют выполнить специфические цели или задачи

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

#### *Технология менеджмента:*

#### *взаимосвязь принципов, методов и функций менеджмента*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Объективность и универсальность принципов менеджмента.
2. Основные принципы менеджмента.
3. Понятие метода управления. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.
4. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.

#### *Задание 1*

Охарактеризуйте предложенные в таблице 3.1 функции менеджмента. Распределите их на общие и специальные.

Таблица 3.1 – Функции менеджмента

Наименование	Содержание	Классификация	
		Общая	Специальная
Управление производством			
Управление финансами			
Контроль			
Управление персоналом			
Мотивация			
Организация			
Управление маркетинговой деятельностью			
Управление инновационной деятельностью			
Планирование			

### Задание 2

В таблице 3.2 приведены основные принципы управления, сформулированные А. Файолом. Покажите, каким образом данные принципы могут использоваться в практике управления организациями.

Таблица 3.2 – Основные принципы управления

Принцип управления	Краткое толкование принципа
Разделение труда	
Полномочия и ответственность	
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство руководства	
Подчинение частных интересов общим	
Вознаграждение персонала	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность рабочего места для персонала	
Инициатива	
Корпоративный дух	

### Задание 3

Используя данные таблицы 3.3, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 3.3 – Основные методы управления

Характеристика метода	Методы управления		
	экономические	организационно-распорядительные	социально-психологические
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Основные каналы воздействия			
Основные ограничения при использовании методов			

Каким образом, по вашему мнению, руководитель должен сочетать эти методы? Обоснуйте свой ответ.

#### **Задание 4**

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблица 3.4 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 3.4 – Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

#### **Задание 5**

Тест «Какая у вас мотивация к успеху?».

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу.

Затем подсчитайте общее количество баллов. Результат в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Я легко проявляю честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнить.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я не уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

#### Результат.

28–32 балла: очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15–27 баллов: средняя мотивация к успеху такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее: мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

#### **Задание 6**

Построение матрицы Бостонской Консалтинговой группы (БКГ).

Постановка задачи.

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов – медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 3.5.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению.

1. Необходимо рассчитать темп роста рынка (изменение объемов реализации по каждому виду продукции в отчетном году по сравнению с базисным).

2. Рассчитать относительную долю рынка (т. е. долю рынка данного предприятия по отношению к доле рынка конкурента).

3. Рассчитать удельный вес каждого вида продукции в общем объеме реализации в 2012 году.

4. Расчетные данные представить в виде таблицы 3.6.

Таблица 3.5 – Характеристика продуктового портфеля компании

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Доля рынка, %	
	2018	2019	предприятия	конкурента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для стран Западной Европы	590	649	33	20
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	90	130	5	7
Оптические приборы для армии и флота	900	400	2	4
Оптические приборы для медицинских организаций	980	686	16	16
Кинокамеры для стран Западной Европы	280	448	15	10

Таблица 3.6 – Данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Стратегическая зона хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Темп роста рынка						
Относительная доля рынка						
Доля каждого вида продукции в общем объеме реализации						

5. По рассчитанным в п. 1, п. 2 координатам отложить соответствующие точки на матрице БКГ. Данные точки будут представлять собой тот или иной вид продукции. На рисунке 3.1 представлено схематическое представление матрицы БКГ.

Типы стратегических зон хозяйствования.

«Звезды».

Высокий рост объема продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»).

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объема продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»).

Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема»).

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе – избавляться.

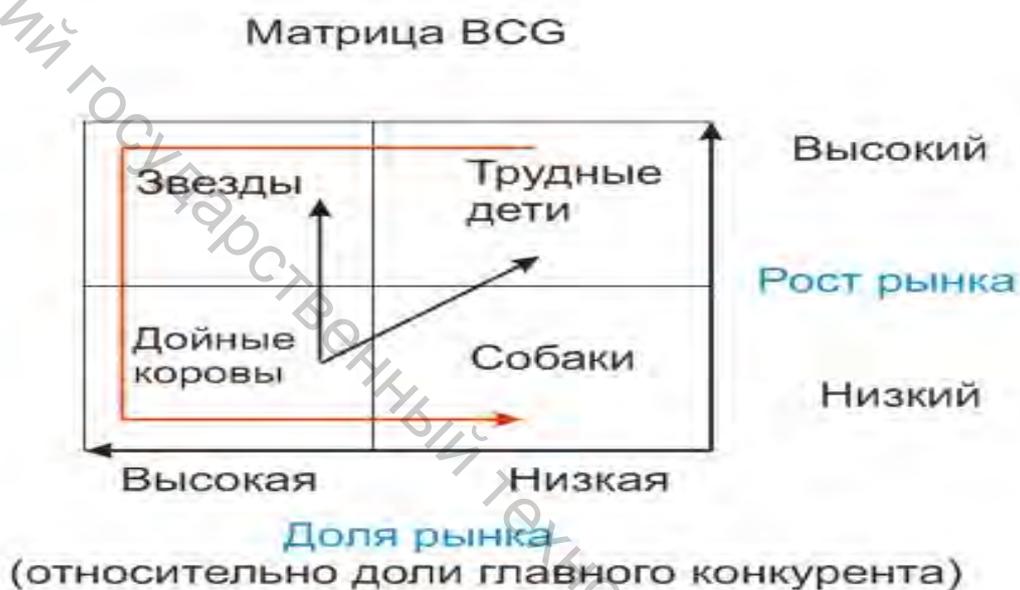


Рисунок 3.1 – Матрица БКГ

6. Координата номинальной линии принимается равной единице. Такое положение номинальной линии логично, так как определяет позицию фирмы по отношению к основному конкуренту. Примем для дальнейшего построения  $ОДР = 1$ , т. е. ситуацию, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы одинаковы. Координату положения номинальной линии на оси ординат определим равной 1. Эта координата соответствует ситуации, когда  $РР$  не наблюдается, т. е. объем продаж в предшествующем году был равен объему продаж планового года.

7. Разработать стратегию развития каждой СЗХ. Следует иметь в виду, что «коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций. «Звезды», образуя положительные финансовые потоки, требуют больших инвестиций в свое развитие. Таким образом, избытка финансовых средств у них, как правило, нет. «Знаки вопросов» требуют к себе пристального

внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций. «Собаки» часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках.

### Задание 7

Определение рационального объема производства продукции.

Стратегически важными задачами для предприятия являются определение рационального объема производства, выбор цены на производимую продукцию, максимизация прибыли, поддержание приемлемого уровня эффективности хозяйственной деятельности.

Осуществляется стратегическое планирование деятельности предприятия. Руководство фирмы не склонно к излишнему риску, вероятность потери капитала при реализации мероприятий не должна превышать 20 %. Фирма собирается производить продукт А, примерная себестоимость которого может быть определена по смете расходов на производство 10 000 штук изделий в год.

Исходные данные представлены в таблицах 3.7, 3.8.

Таблица 3.7 – Смета затрат на производство 10 000 штук изделий А

Затраты	Сумма, тыс. д. е.
Сырье и материалы	100
Заработная плата производственного персонала	280
Заработная плата управленческого персонала	70
Амортизационные отчисления	10
Коммунальные платежи	80
Энергия и вода на технологические нужды	60
Прочие накладные расходы	70

Таблица 3.8 – Динамика продаж у основного конкурента

Показатель	Квартал отчетного года			
	1	2	3	4
Объем реализации, тыс. д. е.	1,5	2,0	2,5	3,5

Необходимо:

- спроектировать ориентировочную цену реализации продукта А, исходя из его себестоимости и приемлемой для фирмы величины прибыли;
- определить вид стратегии развития фирмы с учетом этапа жизненного цикла продукта А: отразить графически динамику роста продаж основного конкурента, сделать вывод об этапе жизненного цикла продукта;
- определить точку окупаемости по продукту А;
- с учетом кривой опыта рассчитать экономическую эффективность производства в 1-й год работы и в перспективе, после увеличения объемов

производства до 20 000 штук в год;

– учитывая, что в будущем фирма собирается установить более совершенное технологическое оборудование, сделать вывод о целесообразности реконструкции предприятия, если переменные издержки снизятся на 20 %, а постоянные вырастут на 70 %.

Сделать выводы.

Рекомендации к решению: приемлемая величина прибыли может быть определена в соответствии с установками руководства и учетом кривой Стейнера (рис. 3.2).

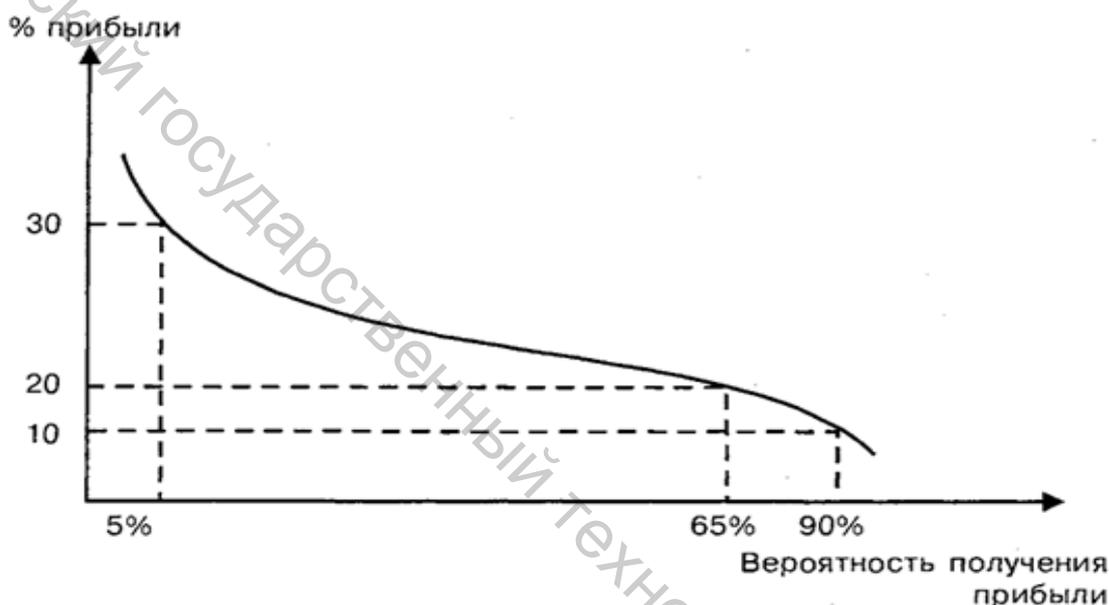


Рисунок 3.2 – Кривая Стейнера

Жизненный цикл продукта.

Рождение – первое появление товара на рынке. Характерным является небольшой рост объёмов продаж и соответственно прибыль минимальна или её вообще нет.

Рост. Период быстрого роста объёма продаж, если товар принят рынком и спрос на него растёт. Прибыль также возрастает по мере увеличения объёма продаж.

Зрелость. Объёмы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не требуется.

Упадок, уход с рынка. Для данной фазы жизненного цикла товара характерно значительное снижение объёмов продаж вплоть до полного падения спроса на данный товар. Прибыль резко снижается до нуля.

Точка безубыточности определяется по формуле

$$BEP = \frac{З_{пост}}{Ц - З_{пер}}, \quad (3.1)$$

где  $Z_{пост}$  – постоянные затраты, д. е.;  $C$  – цена продукта, д. е.;  $Z_{пер}$  – затраты переменные, д. е.

Кривая опыта характеризует снижение удельных производственных издержек при росте объемов производства. Установлено, что при росте объемов производства вдвое удельные издержки снижаются на 15–20 % (рис. 3.3). Причем в большей степени снижаются трудовые издержки за счет приобретения опыта работы, применения рациональных приемов труда.

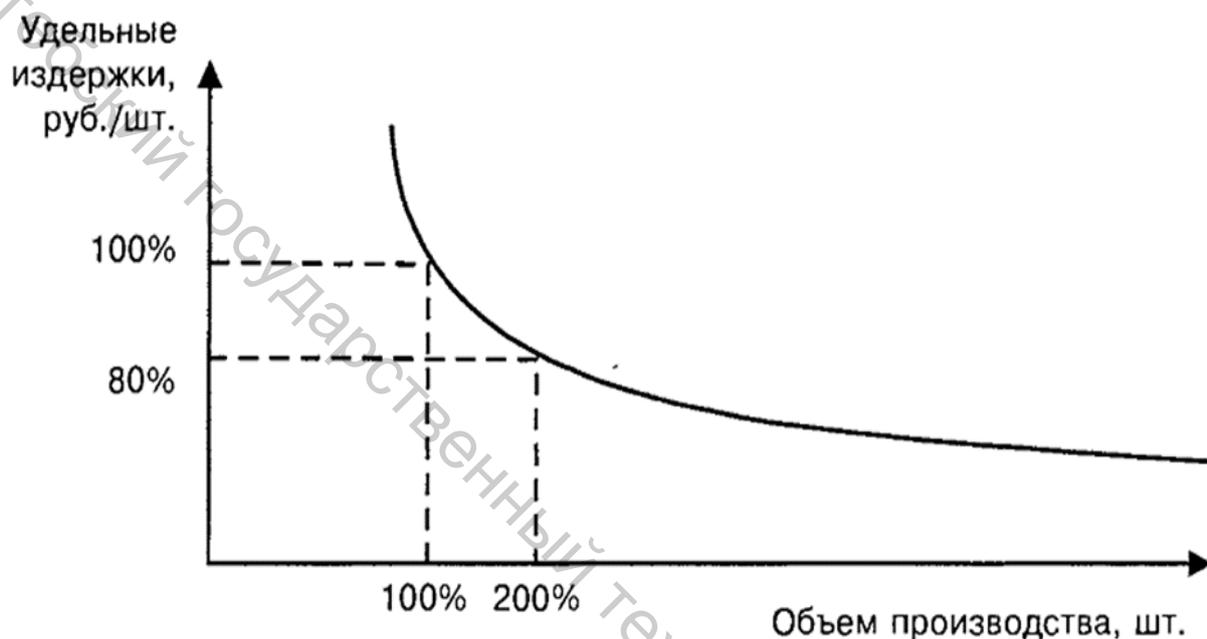


Рисунок 3.3 – Кривая опыта

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

### *Управленческие решения*

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Этапы процесса принятия решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Методы принятия управленческих решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

#### ***Задание 1***

Проработать конкретные управленческие ситуации, принять решение по каждой из них и обосновать его.

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении от того, что принятые

в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

### **Ситуация 1**

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет, об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи.

Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Ситуация 2**

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи.

Какие действия вы предпримете? Почему?

### **Ситуация 3**

Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи.

Как вы поступите? Почему?

#### **Ситуация 4**

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

#### **Ситуация 5**

Вы – главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

#### **Ситуация 6**

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи.

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

#### **Ситуация 7**

Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

#### **Ситуация 8**

Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У

женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Постановка задачи.

Как вы поступите?

### **Ситуация 9**

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Постановка задачи.

Как вы поступите?

### **Задание 2**

Проработать поставленный тест и сделать выводы.

Тест «Каковы ваши способности к принятию творческих ответственных управленческих решений?».

При ответе на поставленные вопросы старайтесь быть объективными. Чем более искренними будут ваши ответы, тем правильнее будет информация, которую вы получите о самом себе. Отвечайте так, как вам подсказывает интуиция при первом прочтении вопроса, подчеркивая слова «да» или «нет».

Вопросы для размышления и ответа.

1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь (1 – да, 2 – нет).

2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя (1 – да, 2 – нет).

3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует (1 – да, 2 – нет).

4. Я всегда говорю только правду (1 – да, 2 – нет).

5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности (1 – да, 2 – нет).

6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей (1 – да, 2 – нет).

7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против» (2 – да, 1 – нет).

8. Начатое дело я стремлюсь доводить до конца (1 – да, 2 – нет).

9. Я считаю, что в коллективе лучше «не высовываться», чтобы меньше было всяких неприятностей (2 – да, 1 – нет)

10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми (2 – да, 1 – нет).

11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем (2 – да, 1 – нет).

12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть (1 – да, 2 – нет).

13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения (1 – да, 2 – нет).

14. Часто на собрании трудового коллектива я высказываю мнение, отличное от мнения других (1 – да, 2 – нет).

15. На собраниях коллектива я выступаю часто экспромтом, предварительно не готовясь (1 – да, 2 – нет).

16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок (1 – да, 2 – нет).

17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться (1 – да, 2 – нет).

18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными (2 – да, 1 – нет).

19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела (1 – да, 2 – нет).

20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения (2 – да, 1 – нет).

21. Принимая то или иное решение, у меня первая идея всегда бывает самая правильная (1 – да, 2 – нет).

22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное (1 – да, 2 – нет).

23. Логика некоторых моих поступков не всегда сразу бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно (1 – да, 2 – нет).

24. Думаю, что в моей жизни мне удавалось решить ряд крупных проблем (1 – да, 2 – нет).

25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил (1 – да, 2 – нет).

26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей (2 – да, 1 – нет).

27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех невелики (1 – да, 2 – нет).

28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем (2 – да, 1 – нет).

29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей (1 – да, 2 – нет).

30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив (2 – да, 1 – нет).

31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой» (1 – да, 2 – нет).

32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей (1 – да, 2 – нет).

33. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал (1 – да, 2 – нет).

34. Если бы передо мной встал вопрос о женитьбе, то я бы не стал

советоваться с родителями, а поставил бы их перед фактом (1 – да, 2 – нет).

35. Я думаю, что я отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год-два вперед (1 – да, 2 – нет).

36. Бывают ситуации, когда я бросаю монету и по тому, как выпадет («орел» или «решка»), делаю выбор в спорном для меня вопросе (2 – да, 1 – нет).

37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника (1 – да, 2 – нет).

38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения (2 – да, 1 – нет).

39. Я имею привычку планировать свою работу на год-два вперед (1 – да, 2 – нет).

40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком (2 – да, 1 – нет).

41. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным (1 – да, 2 – нет).

42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся (1 – да, 2 – нет).

43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того, удобно это мне или нет (1 – да, 2 – нет).

44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других (1 – да, 2 – нет).

45. Не все мои привычки хороши и желательны (1 – да, 2 – нет).

46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаясь проверки (1 – да, 2 – нет).

47. Я беспокоюсь о своем здоровье (1 – да, 2 – нет).

После того как вы ответили на все вопросы, подсчитайте, какое число баллов набрали по перечню вопросов для типа «решительный – осторожный», «ответственный – безответственный» и т. д. (табл. 4.1). Пользуясь шкалой оценок, определите, какого уровня у вас соответствующие качества, такие, как решительность, ответственность и т. д.

Например, суммируя баллы ваших ответов на вопросы № 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40, вы получили число 11. Это значит, что уровень решительности у вас «выше среднего». Или, например, за ответы на вопросы № 4, 33, 42, 43, 45, 46 вы набрали суммарное число баллов, равное 11. Это значит, что вы имеете «высокий» уровень лживости. То есть при ответе на вопросы теста вы были неискренни и результатам вашего тестирования доверять нельзя.

Как использовать результаты диагностики способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений?

Прежде всего необходимо осмыслить то, что у вас получилось. Поразмышляйте над своими способностями к принятию творческих ответственных решений.

Таблица 4.1 – Шкала оценок (в баллах)

Способности	Сумма баллов								Просуммируйте балл ответов на вопросы №
	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Очень высокий	Способности	
Решительный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Осторожный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40
Ответственный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Безответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41
Стратег	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Тактик	11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39
Интуитивист	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Логик	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38
Творческий	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Консервативный	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32, 41
Честный	6	7	8	9	10	11	12	Лживый	4, 33, 42, 43, 45, 46

У вас, например, получилось: решительность – 11 баллов (выше среднего). Вы – тактик, так как набрали по этому качеству 17 баллов (это высокий уровень), интуитивист – по шкале «интуитивист – логик». Уровень ваших творческих возможностей, например, 12 баллов – это выше среднего. По шкале «честный – лживый» вы набрали 10 баллов. Это значит, что ваши ответы соответствуют достаточно высокому уровню честности и им можно доверять.

Программа саморазвития способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений в данном случае должна быть такой: опора на ваши наиболее развитые способности – это интуиция (10 баллов).

И постоянное развитие в себе стратега, если хотите – стратегического мышления, способностей к прогнозированию, к предвидению событий.

Однако это лишь пример. У каждого из тех, кто будет использовать данную методику, получатся свои результаты. С учетом этих результатов необходимо постоянно опираться на сильные качества и развивать слабые, то есть развивать те способности, которые существенно тормозят ваше дальнейшее развитие.

Способности к риску развиваются, как и все другие способности, не иначе как в процессе деятельности. Выработайте собственную стратегию и правила риска. Ниже приводим для вас семь правил риска, которые, мы надеемся, будут вам полезны.

Семь правил риска.

1. Помните, что жизнь – это всегда выбор. Поэтому, принимая решение, либо вы продвигаетесь вперед, либо будете отброшены.

2. Принимая решение, думайте, просчитывайте все возможные ходы,

насколько это возможно вперед, на перспективу.

3. Если это возможно, то соберите дополнительную информацию, посоветуйтесь, но не затягивая, принимайте решения только сами.

4. Бойтесь стереотипов, не бойтесь думать и действовать рискованно.

5. Помните древнюю, как мир, заповедь: утро вечера мудренее. Поэтому, если возможно, отложите принятие решения до следующего утра.

6. Принимайте решение не только лучшее, но и выполнимое.

7. Чаще работайте на пределе своих способностей, и вы достигнете успеха.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

### *Коммуникации в менеджменте*

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Роль и место коммуникационного процесса в управленческой деятельности.

2. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики.

3. Информация как предмет коммуникационного процесса.

4. Этапы организации коммуникационного процесса.

5. Проблемы эффективной организации коммуникационного процесса.

#### **Задание 1**

Приведите примеры коммуникаций между организацией и ее внешней средой; коммуникаций между уровнями и подразделениями.

На примере одной из организационных структур (приложение А, Б, В) укажите известные Вам виды коммуникаций.

#### **Задание 2**

Ответить на вопрос: для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры. Запишите свои ответы в таблицу 5.1, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Таблица 5.1 – Типы преград на пути межличностных коммуникаций

Наименование типов преград на пути межличностных коммуникаций	Примеры				
	1	2	3	4	5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

### Пример 1

Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым Вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть Вам полезен?».

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что Вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством Вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут Вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у Вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать о том, что они никоим образом не будут позитивными.

Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете руководитель сразу поднимает на Вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к Вам: «Как продвигается проект. Чем могу быть Вам полезен?».

### Пример 2

Предположим, что один из ваших сотрудников является к Вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией Вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов.

Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у Вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, что Вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то Вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

### Пример 3

К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме и кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса.

Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела, не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

### Пример 4

Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план

компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное, и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

### Пример 5

Если Вы скажете своему подчиненному «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно Вы понимаете под «проблемами». В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение того, что существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что Вы чувствуете, как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

### Задание 3

Оценка коммуникативных способностей менеджера.

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение. Поэтому важным профессиональным качеством является умение поддерживать отношения с людьми независимо от личных пристрастий.

Цели изучения ситуации.

Овладение навыками ведения дискуссий и принятия решений, выявление различных точек зрения на поставленную проблему, проверка уровня коммуникативных способностей слушателей.

Характеристика проблемной ситуации.

Страны СНГ часто называют сырьевым придатком Запада. Это обусловлено тем, что мы больше продаем сырье, полуфабрикаты, а не готовый продукт. Например, продаем лес, а выгоднее (в 2–3 раза) продавать доски, а еще лучше щитовые дома, мебель и т. д.

Из-за отсутствия сервисного обслуживания некоторые виды поставляемых за рубеж изделий, например холодильники, мы вынуждены продавать намного дешевле.

Аналогичная картина в отношении часов и других товаров.

Прекрасные по качеству часовые механизмы, но с низким уровнем дизайна закупают фирмы многих стран, меняют в них корпус и циферблат и перепродают уже по более высокой цене.

Решение проблемы.

Группа разбивается на комитеты по 5–6 человек:

- 1) каждый участник оценивает ситуацию и самостоятельно отвечает письменно на вопрос: «Почему?» (3–4 кратких ответа);
- 2) председатель комитета собирает листы и начинает обсуждение;
- 3) в результате отбираются 3–4 ответа и докладываются итоги работы. В обсуждении и принятии решений участвуют все слушатели.

Члены экспертной группы оценивают участников комитета по следующим критериям:

1. Умение убеждать.
2. Способность к сотрудничеству.
3. Адаптация в новой ситуации.
4. Самоконтроль.
5. Умение владеть речью.
6. Словарный запас.
7. Умение слушать.
8. Способность к творческому мышлению.
9. Умение аргументировать свои доводы.
10. Этичность поведения.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

### ***Организационная структура управления предприятием (ОСУ)***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие и назначение ОСУ.
2. Рациональная бюрократия. Департаментализация.
3. Функциональные ОСУ.
4. Дивизиональные ОСУ и их разновидности.
5. Адаптивные ОСУ.
6. Централизация, децентрализация.
7. Задачи и принципы ОСУ.

#### ***Задание 1***

Проанализируйте приведенные ОСУ (приложения А, Б, В). Насколько ОСУ соответствуют принципам и требованиям построения организационных структур? Дайте предложения по их совершенствованию.

#### ***Задание 2***

Сильные и слабые стороны видов структур управления.

Определить виды структур управления, сильные и слабые стороны которых представлены в таблицах 6.1–6.3.

Таблица 6.1 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении.
Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
Высокая координированность функций
Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия
Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны
Менее экономична, чем функциональная структура
Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
Не требует высокой компетентности и технической специализации
Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 6.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
Локальные функциональные подразделения экономичны
Высокое мастерство
Достижение организацией функциональных целей
Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия)
Слабые стороны
Медленно реагирует на изменения среды
Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку
Слабо координирована работа подразделений по горизонтали
Незначительны инновации
Ограниченные представления о целях организации

Таблица 6.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления

Сильные стороны
Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей
Оперативно перераспределяет персонал между основными направлениями работы
Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения
Дает возможность развития функционального и специального мастерства
Наиболее полезна в организациях средних размеров
Слабые стороны
Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения
Требует хороших навыков межличностного общения и специального обучения
Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий
Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям
Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия

### **Задание 3**

Сравните бюрократические и органические структуры управления (табл. 6.4).

Таблица 6.4 – Сопоставление бюрократических и органических структур управления

Тип структуры	Основные характеристики	Сфера применения
Бюрократические		
Органические		

Возможно ли функционирование органических структур в рамках бюрократических? Если да, то в каких случаях? Приведите пример.

### **Задание 4**

В таблице 6.5 приведены принципы, лежащие в основе построения организационной структуры управления. Поясните, каким образом эти принципы следует использовать в процессе проектирования организационной структуры управления.

Таблица 6.5 – Принципы построения организационной структуры управления

Принцип	Реализация принципа
Принцип демократизации управления	
Принцип единства цели	
Системный подход	
Ориентация на нормы управляемости	
Принцип гибкости и адаптивности	
Принцип законности	
Принцип специализации и профессиональной регламентации	

### **Задание 5**

#### **«Приоритет»**

Исходные данные представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (табл. 6.6).

Постановка задачи.

Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решения по делегированию отдельных задач другими исполнителями.

Цель.

Приобретение практических навыков определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Таблица 6.6 – Исходные данные для выполнения задания

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
	срочность	важность	
Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	Да	Да	Нет
Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	Да	Да	Нет
Консультация у юриста	Да	Нет	Да
Посещение выставочного центра	Нет	Да	Нет
Работа с текущей корреспонденцией	Да	Нет	Да
Подготовка документов для сдачи в архив	Нет	Да	Да
Передача документов в архив	Нет	Да	Да
Проведение совещания по организации рекламной кампании	Нет	Нет	Да
Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	Нет	Да	Нет
Прием сотрудников по личным вопросам	Да	Да	Нет
Изучение нормативных документов	Нет	Да	Нет
Встреча с представителями фирмы Hewlett Packard	Да	Да	Нет
Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	Нет	Да	Нет
Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	Нет	Нет	Да

### **Методические указания**

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

1. Работу только над действительно важными и необходимыми задачами.
2. Решение задач в соответствии с их неотложностью.
3. Достижение наилучшим образом поставленных целей в условиях сложившихся обстоятельств.
4. Исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Руководителю могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

А – срочные/важные;

Б – срочные/менее важные;

В – менее срочные/важные;

Г – менее срочные/менее важные.

#### **Задачи группы А.**

Руководитель должен решать сам в первую очередь.

#### **Задачи группы Б.**

Должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

#### **Задачи группы В.**

По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные, и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

#### **Задачи группы Г.**

Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

На базе использования принципа Д. Эйзенхауэра может быть решено практическое упражнение «Приоритет».

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7**

### ***Социально-психологические аспекты менеджмента***

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность руководства, власти, влияния.
2. Формы власти и влияния.
3. Убеждение и участие как формы влияния.

4. Стиль управления (лидерства). Подходы к изучению факторов, его определяющих.
5. Выбор стиля управления и оценка его эффективности.
6. Управление конфликтами и стрессами.

### **Задание 1**

Индивидуально проранжируйте должности руководителей с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в организации, и «15» – перед должностью, которая наименее «властна» в данной организации и т. д.

1. Медсестра в больнице.
2. Ректор в крупном университете.
3. Генеральный директор в небольшой фирме.
4. Техник по медприборам в кардиологическом центре.
5. Специалист отдела кадров в металлургической компании.
6. Профессор в университете.
7. Оператор ПЭВМ в известной фирме.
8. Бухгалтер в поликлинике.
9. Региональный менеджер по продаже в крупной фирме.
10. Исследователь в компании высоких технологий.
11. Милиционер (полицейский) на посту.
12. Морской прапорщик на авианосце.

Решите и обоснуйте, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.

### **Задание 2**

Проработайте тест, который поможет интегрировать собственную самооценку. Для этого нужно выставить оценку самому себе по десятибалльной шкале, оценивая качества применительно к себе.

1. Скрытный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Открытый
2. Импульсивный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Эмоционально устойчивый
3. Полагающийся на случай	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Добросовестный
4. Заторможенный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Сообразительный
5. Консервативный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Авантюрный
6. Беспечный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Серьезный
7. Стадный	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Независимый
8. Боязливый	<u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u>	Уверенный

9. Подчиненный 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Доминирующий  
 10. Неконтролируемый 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Контролируемый

Запишите сумму баллов, сделайте самооценку по шкале, размещенной ниже, постройте профиль самооценки (табл. 7.1).

0 \_\_\_\_\_ 40 \_\_\_\_\_ 80 \_\_\_\_\_ 100  
 Низкая средняя высокая  
 самооценка самооценка самооценка

Таблица 7.1 – Профиль оценки

1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
	низкая самооценка			средняя самооценка				высокая самооценка			

Желаемые установки и действия:

- 1) при низкой самооценке – больше уверенности и самоорганизации;
- 2) при средней самооценке – больше внимания к себе в процессе самопознания;
- 3) при высокой самооценке – больше самокритичности и пристального самоизучения.

Сделайте необходимые выводы.

### Задание 3

Подсчитайте количество утверждений, с которыми вы согласны.

1. Сон недостаточный или плохой.
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой.
3. Испорченное настроение на работе.
4. Неприятная работа.
5. Чрезмерный шум.
6. Более 3 чашек крепкого кофе.
7. Выкурено более 10 сигарет.
8. Слишком много выпито спиртного.
9. Слишком мало физической активности.
10. Слишком много съедено.
11. Слишком много сладостей.

12. Личные проблемы
13. Сверхурочная работа.
14. Испорченное настроение дома.
15. Сомнения в качестве своей работы.
16. Головная боль.
17. Сердечная слабость.
18. Боли в желудке.

1–3 очка: положение нормальное.

4–6 очков: пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие очки. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

7–9 очков: угроза налицо. В самое ближайшее время предпримите решительные шаги к изменению своего образа жизни.

Свыше 10 очков: ваше здоровье в опасности.

Ознакомьтесь с сопоставлением стрессового и низкострессового стилей жизни (табл. 7.2).

Таблица 7.2 – Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
1	2
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций. Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться.  Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения, которые являются ободряющими и спокойными
Участвует в интересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться

Окончание таблицы 7.2

1	2
Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Воспринимает отношение между полами как неприятные или общественно «Запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)	Наслаждается полной кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Соглашается с выполнением угнетающих социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания

**Задание 4**

*«Лидер или администратор».*

Отметьте высказывания, с которыми Вы согласны.

1. Я за то, чтобы любой коллектив сам выбирал себе руководителя.
2. Когда нужно, я умею заставить людей работать.
3. Мне доверяют свои личные тайны.
4. Все стремятся к власти, и я не исключение.
5. Я вступаю за своих товарищей всякий раз, когда с ними поступают несправедливо.
6. «Если лошадь» везет плохо, ее надо «бить» – верная пословица.
7. Поспорившие обычно обращаются ко мне как к арбитру.
8. Думаю, что людям полезно иметь твердого руководителя, непреклонного и жестокого.
9. Я могу ладить с людьми, даже если они мне не по душе.
10. Главное – уметь любыми средствами заставить людей делать то, что нужно.
11. Обычно я готов действовать ради общего блага.
12. Люди разные, но приказ для всех должен быть одинаков.
13. В интересах дела я готов согласиться с мнением, противоположным моему.
14. Успеха добьется лишь тот, кого бояться.

15. Стараюсь, чтобы каждый мог проявить свои способности наилучшим образом.

16. Обсуждение даже важного для всех вопроса займет слишком много времени. Думаю, что не ошибусь, если приму решение сам.

17. Мне удастся повести за собой людей, даже если они независимы от меня.

18. Когда надо, я умею поставить себя так, что со мной предпочитают соглашаться.

19. Нередко мне доверяют действовать от имени коллектива.

20. Полное единоначалие – вот секрет успеха коллектива.

Подсчитайте сумму баллов по четным и нечетным строкам – это соотношение в себе административного и лидерского начал.

### **Задание 5**

Определить сильные стороны и ограничения по результатам самоанализа.

Исходные утверждения (вопросы)

1. Я хорошо справляюсь с трудностями.

2. Мне ясна позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в жизни, я действую решительно.

4. Я прилагаю значительные усилия для своего развития.

5. Я способен эффективно решать проблемы.

6. Я принимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.

7. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.

8. Я забочусь о своем здоровье.

9. Я иногда прошу других высказать о моих основных подходах к жизни и работе.

10. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы четко сказать, что я хочу сделать в своей жизни.

11. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшей учебы и развития.

12. Мой подход к решению проблем систематизации.

13. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

14. Я обычно хорошо воздействую на других людей.

15. Я убежден, что применяю подходящий стиль управления.

16. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.

17. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.

18. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

19. Я эффективно распределяю свое время.

20. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

21. Я постоянно стремлюсь использовать новый опыт.

22. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.

23. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.

24. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
25. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
26. Работа не влияет негативно на мою частную жизнь.
27. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
28. Я не теряюсь и не сдаюсь, если не могу найти решение сразу.
29. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
30. Время от времени я тщательно пересматриваю свои ценности.
31. Для меня важно чувство успеха.
32. Я принимаю вызов с удовольствием.
33. Я уверен в себе.
34. Я в общем влияю на поведение окружающих.
35. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
36. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
37. У меня имеется четкий план личной карьеры.
38. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
39. Открытый и легко приспосабливающийся – это хорошее описание моего характера.
40. Я умею слушать других.

Если Вы отвечаете на вопрос положительно или согласны с утверждением, перечеркните соответствующую клетку:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице для подсчета результатов (табл. 7.3).

Таблица 7.3 – Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
1	2	3	4	5
A	Способность управлять			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Результат личных ценностей
C	Четкие личные планы			Смутные личные планы
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановка саморазвития
E	Хорошие навыки в решения проблем			Недостаточность навыков в решении проблем

Окончание таблицы 7.3

1	2	3	4	5
F	Творческий подход			Недостаток творческих подходов
G	Умение влиять на людей			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение показать групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполнить столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – ранг 2 и т. д.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получил ранг 11.

Заполните таблицу 7.4 итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

Таблица 7.4 – Итоги

Мои сильные стороны	Мои ограничения
...	...

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

### *Стратегический менеджмент в организации*

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Стратегический менеджмент как процесс: сущность и содержание основных элементов.

2. Понятие стратегии. Основные виды стратегий.

3. Понятие конкурентного преимущества, конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности предприятия.

4. Выбор конкурентной стратегии организации (общие стратегии конкуренции, лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).

5. Стратегическое изменение в организации.

6. Стратегический контроль деятельности организации.

#### **Задание 1**

Анализ конкурентных сил.

Изучение конкурентной борьбы – важнейшая составляющая анализа положения фирмы в отрасли. Согласно модели М. Портера конкуренцию в

отрасли определяют следующие факторы: сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых товаров-заменителей, угроза появления новых конкурентов, конкуренция внутри отрасли. На рисунке 8.1 представлена модель пяти сил конкуренции М. Портера.



Рисунок 8.1 – Модель пяти сил конкуренции

В свою очередь конкурентные силы зависят от факторов. Обозначьте факторы, определяющие основные конкурентные силы. Оформите в виде таблицы.

Факторы, определяющие конкурентные силы:

- темп роста спроса на продукцию;
- доступ к новой технологии;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками;
- размер капвложений, необходимый для выхода на рынок;
- наличие товаров-субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- количество конкурирующих фирм;
- приверженность покупателей к товарам знакомой марки;
- темп роста объема продаж товара-субститута;
- затраты покупателей на товар-комплемент;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- затраты, связанные с использованием другого сырья;
- тарифы и тарифные ограничения, связанные с доступом на рынок;
- доля издержек, приходящихся на сырье, необходимое для производства товаров.

### **Задание 2**

Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Характеристики потенциальных зон хозяйствования предприятия представлены в таблице 8.1. Вам необходимо сопоставить и оценить

потенциальные зоны хозяйствования, используя матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы); выделить наиболее перспективные и дать рекомендации предприятию.

Таблица 8.1 – Характеристика стратегических зон хозяйствования предприятия

Показатели	СХЗ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5	3
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7	0,5
Объем реализации, тыс. у. е.	20	8	50	30	45	5	10
Покрытие затрат, тыс. у. е.	10	4	20	3	15	1	4
Прибыль, тыс. у. е.	5	2	10	2	10	1	2

Постройте матрицу БКГ (рис. 8.2).

В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка.

В качестве масштаба оценки могут применяться средний рост риска в отрасли в размере 10 % и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0 т. е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны.

Объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.



Рисунок 8.2 – Матрица БКГ

На основании построенной матрицы определите наиболее значимые стратегические зоны хозяйствования. Какую стратегию необходимо применить по отношению к той или иной СЗХ?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература (имеется в библиотеке)

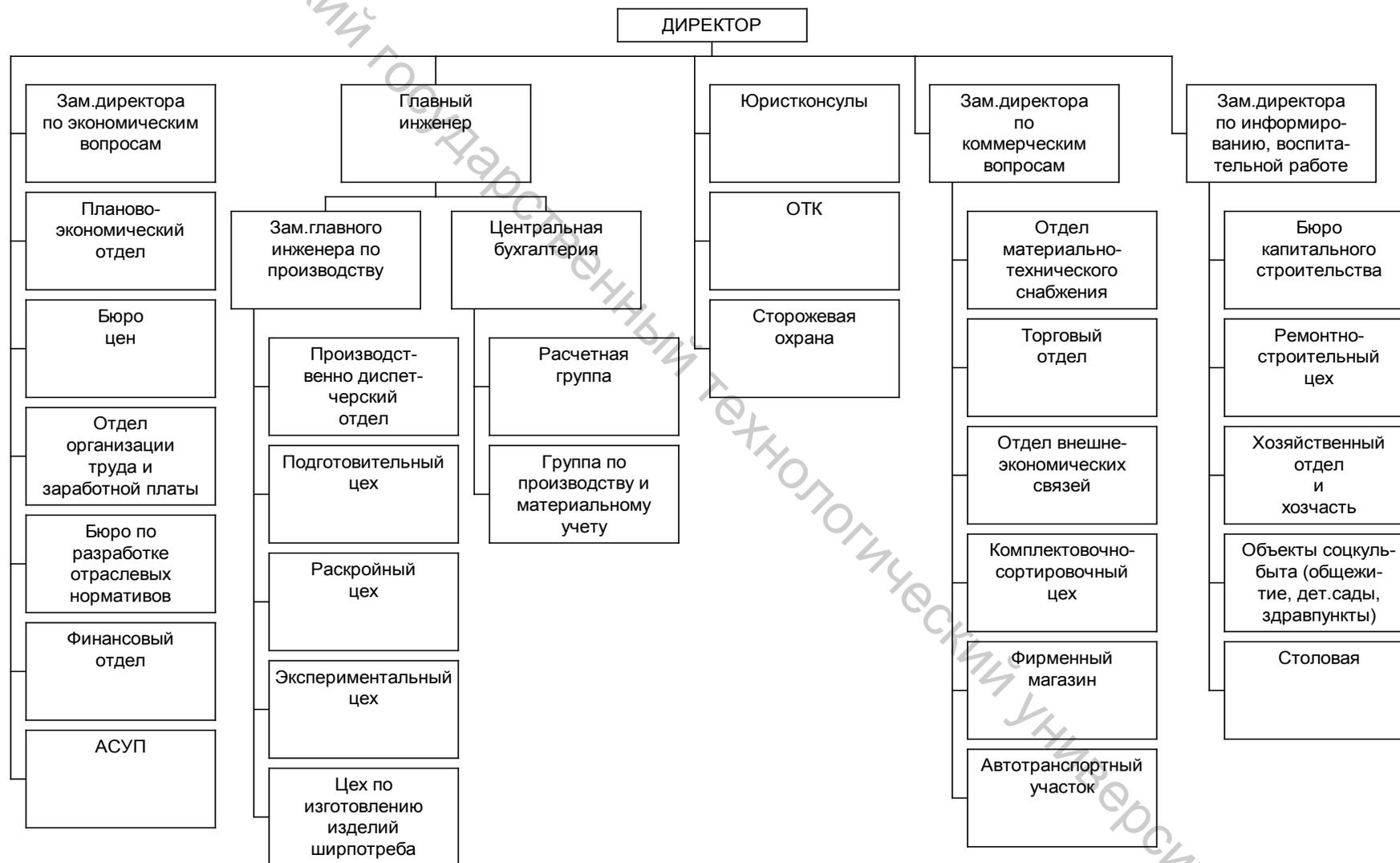
1. Теоретические основы менеджмента : учебное пособие / Е. В. Ванкевич [и др.]; под общ. ред. Е. В. Ванкевич. – 2-е изд. стер. – Витебск : УО «ВГТУ», 2016. – 416 с.
2. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям. – Минск : БГЭУ, 2016. – 508 с.
3. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент» / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2016. – 281 с.: табл. – Лит. – Имеется электронный аналог.
4. Безнюк, Д. К. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Д. К. Безнюк. – Минск : Витпостер, 2015. – 65 с.
5. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – 256 с.

### Дополнительная литература

6. Руденков, В. М. Международный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент (по направлениям)» / В. М. Руденков, О. А. Березун. – Минск : БГЭУ, 2017. – 277 с. – Лит. – Имеется электронный аналог.
7. Беляцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В. Будова. – Минск : БГАТУ, 2014. – 185 с.
8. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития : монография / В. А. Скворцов [и др.]. – Витебск : УО «ВГТУ», 2017. – 191 с.
9. Ванкевич, Е. В. Теоретические основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, Ю. А. Медведева. – Витебск : УО «ВГТУ», 2006. – 294 с.
10. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
11. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
12. Егоршин, А. Н. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2018. – 320 с.
13. Менеджмент : учебное пособие с Грифом Министерства образования / Э. М. Гайнутдинов [и др.]. – Минск : Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «ОДЕЖДА»



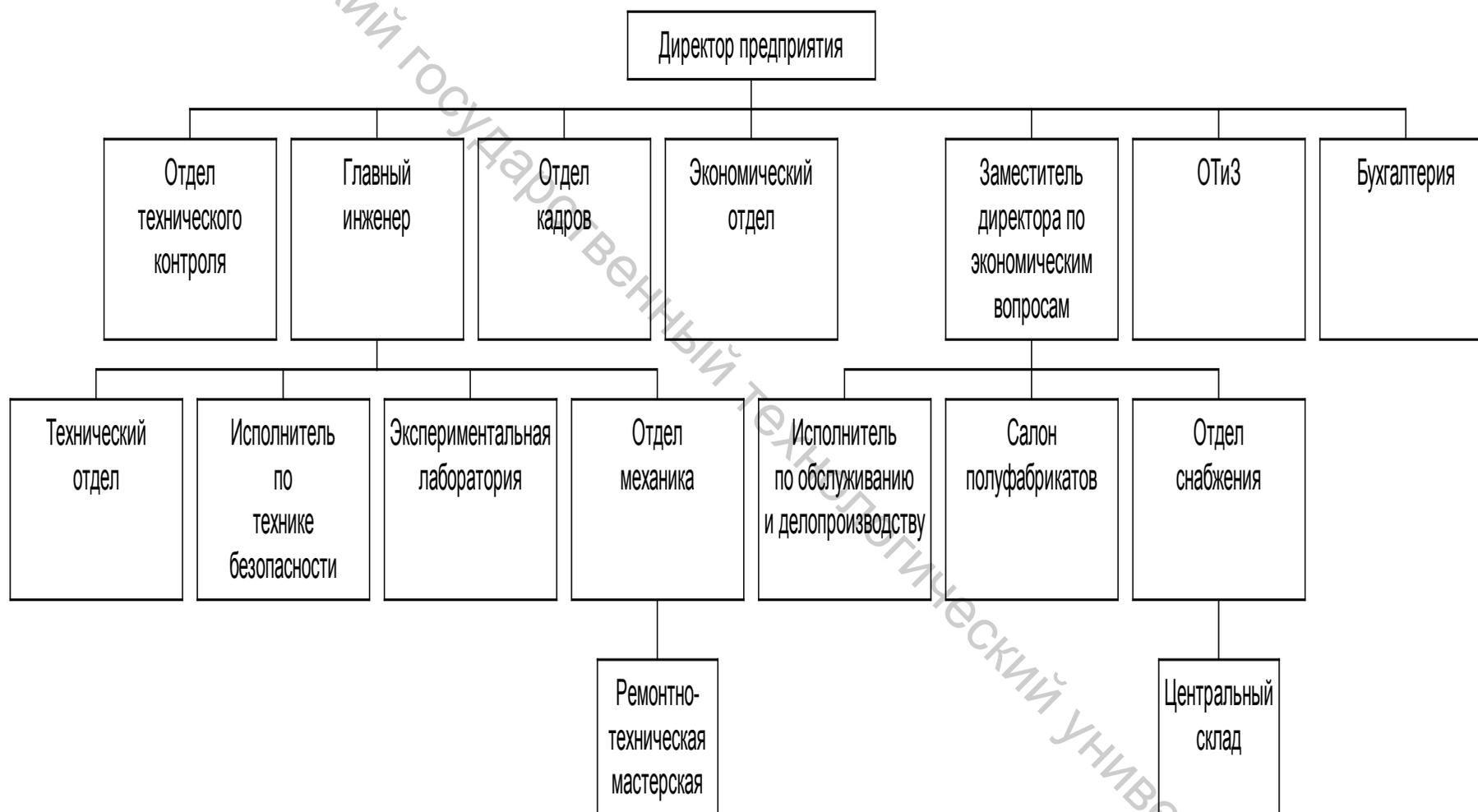
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПО «МОДА»



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ ПО ПОШИВУ ОДЕЖДЫ



Учебное издание

## МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям

Составители:

Савицкая Татьяна Борисовна

Бабеня Инна Геннадьевна

Зайцева Ольга Вячеславовна

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *А.В. Пухальская*

Компьютерная верстка *Т.А. Данилевич*

---

Подписано к печати 09.06.2020. Формат 60x90 1/16. Усл. печ. листов 2,8.  
Уч.-изд. листов 3,0. Тираж 39 экз. Заказ № 158.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.