

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

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальности
1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)»

Витебск
2017

УДК 338. 24 (075.8)

Менеджмент: методические указания к практическим занятиям для студентов специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)»

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2016.

Составитель: доц. Савицкая Т.Б.

Методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемого курса, позволяющие сосредоточить внимание студентов на основных понятиях, а также задания для практических занятий.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ». Протокол № 3 от 26.10.2016 г.

Рецензент: доц. Коробова Е.Н.
Редактор: ст. преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № 8 от 26.10. 2016.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т.А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 24.03.17. Формат 60x90 1/16. Уч.-изд. лист. 2.2.

Печать ризографическая. Тираж 40 экз. Заказ № 115.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014.

210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и развитие менеджмента	5
Тема 2. Организация как объект менеджмента	6
Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления	11
Тема 4. Разработка и принятие управленческого решения	22
Тема 5. Коммуникативный процесс в менеджменте	22
Тема 6. Организационная структура управления (ОСУ) субъекта хозяйствования	25
Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента	29
Список используемой литературы	34
Приложение А. Организационная структура управления фирмы «Альфа»	35

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования характеризуются быстрой сменяемостью задач в системе управления, а также большим разнообразием управленческих ситуаций, когда руководитель не может применить прошлый опыт для принятия решения. В связи с этим повышаются требования к подготовке специалистов по экономическим и управленческим дисциплинам, появляется необходимость внедрения в практику обучения активных методов с целью выработки у студентов творческого мышления и нестандартного подхода к принятию решений.

Методические указания содержат задания для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент» на основе активных методов обучения: анализ конкретных ситуаций и принятие решений, проведение деловых игр, тестирование, организация деловых дискуссий.

Активные методы обучения помогают студентам освоить навыки анализа, коммуникаций, работы в команде, обработки информации, управления временем и др. Конкретные ситуации учат студентов творчески анализировать альтернативы, помогают оперативно разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения в проблемных случаях, способствуют выработке у будущих специалистов эффективной поведенческой стратегии и тактики применительно к конкретным производственным условиям.

Издание предназначено для студентов, изучающих управленческие дисциплины, для преподавателей, бизнесменов, руководителей предприятий, деловых людей.

Тема 1. Сущность и развитие менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Виды менеджмента.
2. Эволюция менеджмента.
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Черты и стадии менеджмента.

Задание 1. Дополните схему



Задание 2. Существуют ли различия между понятиями «управление» и «менеджмент»? Сформулируйте свои определения дефиниции «менеджмент» с позиций каждого подхода.



Задание 3. Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя таблицу 1.1.

Таблица 1.1 – 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				

Задание 4. Подготовить рефераты на темы:

1. Ф. Тейлор и его вклад в развитие теории менеджмента.
2. А. Файоль и его вклад в развитие теории менеджмента.
3. Хоторнские эксперименты и развитие школы «человеческих отношений».
4. Современные направления развития менеджмента.
5. Развитие менеджмента в России и Беларуси.
6. Особенности японского менеджмента.
7. Особенности американского менеджмента.
8. Особенности западноевропейского менеджмента.

Тема 2. Организация как объект менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Организация, ее признаки и характеристики.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Миссия и цели организаций.
4. Направления развития организаций.

Задание 1. Миссия организации.

Миссия – это четко выраженная причина существования организации. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации (Виханский О. С.).

Миссия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется.

Ниже представлены миссии различных организаций.

Миссия Microsoft Corporation:

«Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

Миссия Intel:

«Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet».

Миссия Avis rent-a-car:

«Наш бизнес – сдача автомобилей в аренду. Наша миссия – абсолютное удовлетворение клиента».

Миссия Toyota:

«Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

Миссия IKEA:

«Улучшение повседневной жизни каждого».

Миссия YouTube:

«Обеспечить быстрый и простой доступ к видеоконтенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом».

Миссия Nestle:

«Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей».

Миссия Danone:

«Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания».

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 женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Турфирма		
Обувное предприятие		
Швейное предприятие		
ВУЗ		

Задание: студенты разбиваются в малые группы (5-6 человек), назначается капитан каждой группы. Необходимо выполнить следующее:

- создать организацию: продумать название, вид деятельности, организационно-правовую форму и т. п.;
- определить миссию данной организации;
- определить основную цель организации, построить дерево целей (3 уровня декомпозиции целей).
- определить задачи организации; функциональные области управления; области применения современных технологий; внешнюю среду косвенного воздействия; внутреннюю среду; взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; основные принципы менеджмента по управлению организацией.

Варианты взаимосвязи изобразите схематически в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организация, ее цели	Материалы	Технологии	Люди	Информация

Задание 2. Дерево целей

Дополните дерево целей, представленное на рисунке 2.1.

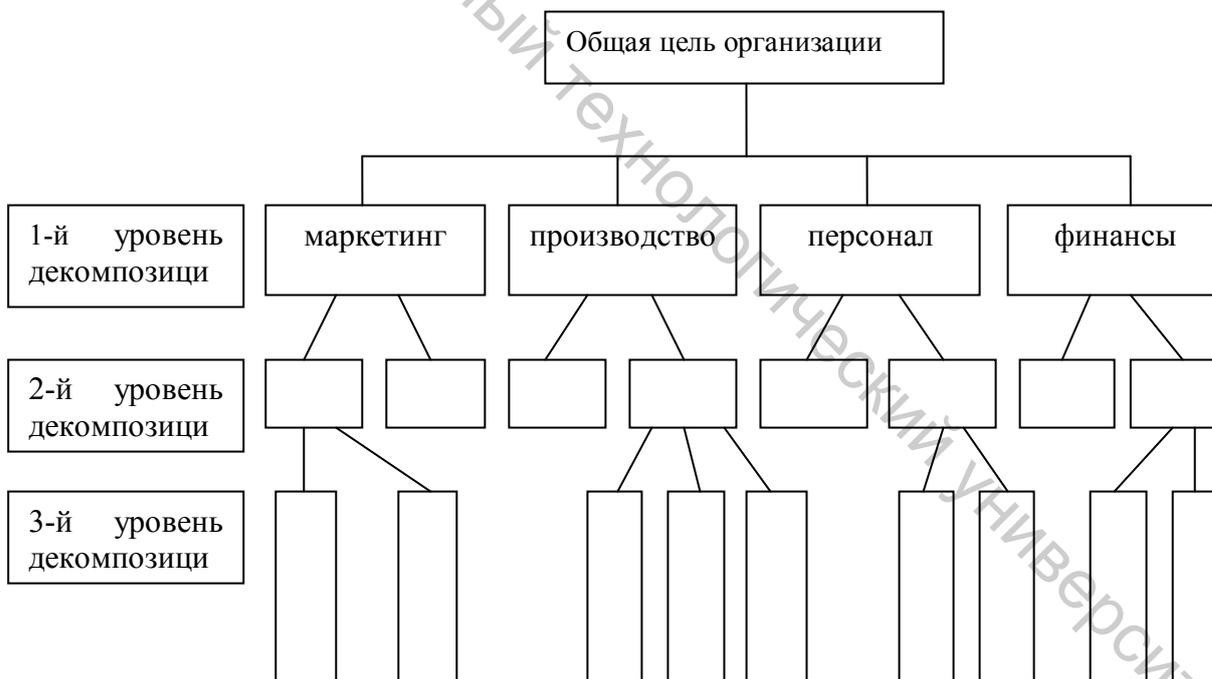


Рисунок 2.1 – Дерево целей

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;
- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям,

свойственным данной цели;

– снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

– достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;

– полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;

– строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

Задание 3. Проведение SWOT- анализа организации.

Цель данного задания – помочь понять, как следует анализировать данные о компании и тенденции развития внешней среды компании с тем, чтобы получить представление о ее сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторонах, а также выявить возможности (opportunities), которыми можно воспользоваться, и опасности (threats), которые могут существовать.

SWOT-анализ проводится на раннем этапе цикла стратегического управления. Данный инструмент позволяет систематическим образом рассматривать информацию об условиях или контексте существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений. Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического управления. Благодаря этому подходу можно избежать тенденции составлять «список пожеланий» вместо перечня тех действий, которые обеспечат долговечные, устойчивые выгоды.

Организация работы учебной группы: данное задание следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек.

Этапы выполнения работы.

1. Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (см. прилагаемую матрицу) на основании Вашей оценки высказывания: сильная или слабая сторона компании, открывающая возможность или угрозу. Разграничивая слабые стороны и угрозы, помните, что слабые стороны формируются в самой компании, и на них можно как-то повлиять, в то время как угрозы не контролируются компанией и возникают вследствие фактических или потенциальных действий других сторон (таблица 2.3).

Перечень характеристик:

– позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей;

– проблемы с поставками сырья и материалов;

– недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;

- медленный рост рынка;
- недостаток управленческого таланта и умения у менеджеров компании;
- отсутствует четкое стратегическое направление развития компании;
- отставание в области исследований и разработок;
- отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
- плохая сбытовая сеть;
- снижение торговых барьеров на привлекательных рынках;
- позитивное отношение рынка к новой продукции или новым видам уже выпущенной продукции;
- наличие на рынке потенциальных дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка;
- адекватные финансовые ресурсы;
- рост налогов;
- низкие издержки;
- хорошие возможности для вертикальной интеграции;
- рост продаж товаров-заменителей;
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- низкая прибыльность;
- резкий рост спроса на рынке;
- выход на рынок иностранных конкурентов;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- появление новых технологий;
- лучшие рекламные кампании продукции компании;
- успешный опыт по разработке новых товаров;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- увеличение требовательности покупателей и поставщиков;
- признанный лидер рынка;
- эффективный менеджмент;
- собственная технология;
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
- большой опыт;
- неблагоприятные демографические изменения;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- хорошие технологические навыки персонала компании.

Таблица 2.3 – Матрица SWOT- анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Недостатки (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)
1.	1.
2.	2.
...	...
Сильные стороны (STRENGTHS)	
1.	
2.	
...	

2. Выполнив задание, совместно обсудите результаты и, в частности, обратите внимание на возможные расхождения во мнениях при отнесении той или иной характеристики к определённой категории.

Тема 3. Механизм менеджмента: единство принципов, функций и методов управления

Вопросы к обсуждению

1. Общая характеристика и классификация принципов менеджмента.
2. Функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
3. Понятие и классификация методов управления.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблица 3.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 3.1 – 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 2. Используя данные таблицы 3.2, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 3.2 – Основные методы управления

Характеристика метода	Методы управления		
	экономические	организационно-административные	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 3. Ситуации для анализа.

Ситуация 1. Молодой специалист Иванов В.А. был назначен начальником цеха предприятия. Со всей энергией он отдался решению задач: постоянно вмешивался в работу отдельных подразделений, давал прямые указания бригадам и рабочим, обращался к мастерам как к приемщикам приказов, которые должны их передавать дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, так как начальник цеха все делает сам.

Руководство предприятия вынуждено было вмешаться. Начальнику цеха объяснили, что он должен уважать зоны ответственности своих работников. Однако все осталось по-старому. Иванов объяснил, что его методы успешны, так как возглавляемый им цех всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указало ему на то, что предприятие заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К деятельности Иванова по вопросу выполнения производственных заданий у него претензий нет, однако из-за его метода руководства уходят способные кадры и большая часть знаний и умений его мастеров остается

без применения. С этим руководство согласиться не может.

Иванов, который позицию руководства рассматривает как необоснованную критику, отвергает упреки и действует по-прежнему.

Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с Ивановым.

Вопрос.

Обоснуйте обвинение Иванова в двойном нарушении своих обязанностей:

- а) по отношению к подчиненным;
- б) по отношению к руководству.

Ситуация 2. При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.

Вопросы.

1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?
2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

Ситуация 3. При проведении реконструкции производства мастер Петров получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди имели претензии к нему, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха выбрать из 20 подчиненных тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Петрову?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Вагнер, обращаясь к начальнику цеха?
3. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение ?

Ситуация 4. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Козлова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Икс».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Козлов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Икс».

Вопрос.

Кто допустил ошибки делегирования?

Ситуация 5. Главный специалист Т.Б. Сова дает двум руководителям отделов задание – позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Икс» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Сове, который затем отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Осознал ли виновник свою ошибку?
3. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 6. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос.

Чем же должны заниматься менеджеры?

Задание 4. 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 5. 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 3.3.

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

Таблица 3.3 – Характеристика продуктового портфеля компании

Наименование продукции	Объем реализации, млн. руб.		Доля рынка	
	2016	2017	предприятия	конкурента
1. Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2900	2500	34	17
2. Фотоаппараты для стран Западной Европы	590	649	33	20
3. Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	90	130	5	7
4. Оптические приборы для армии и флота	900	400	2	4
5. Оптические приборы для медицинских организаций	980	686	16	16
6. Кинокамеры для стран Западной Европы	280	448	15	10

Рекомендации к решению.

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

2. Необходимо 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 3.4.

Таблица 3.4 – Данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Стратегическая зона хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
1. Темп роста рынка						
2. Относительная доля рынка						
3. 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 $ОДР = 1$, то есть 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 6. 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.

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.

Исходные данные представлены в таблицах 3.5, 3.6

Таблица 3.5 – Смета затрат на производство 10 000 штук изделий А

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

Таблица 3.6 – Динамика продаж у основного конкурента

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

Рекомендации к решению:

– приемлемая величина прибыли может быть определена в соответствии с установками руководства и учетом кривой Стейнера (рисунок 3.2).

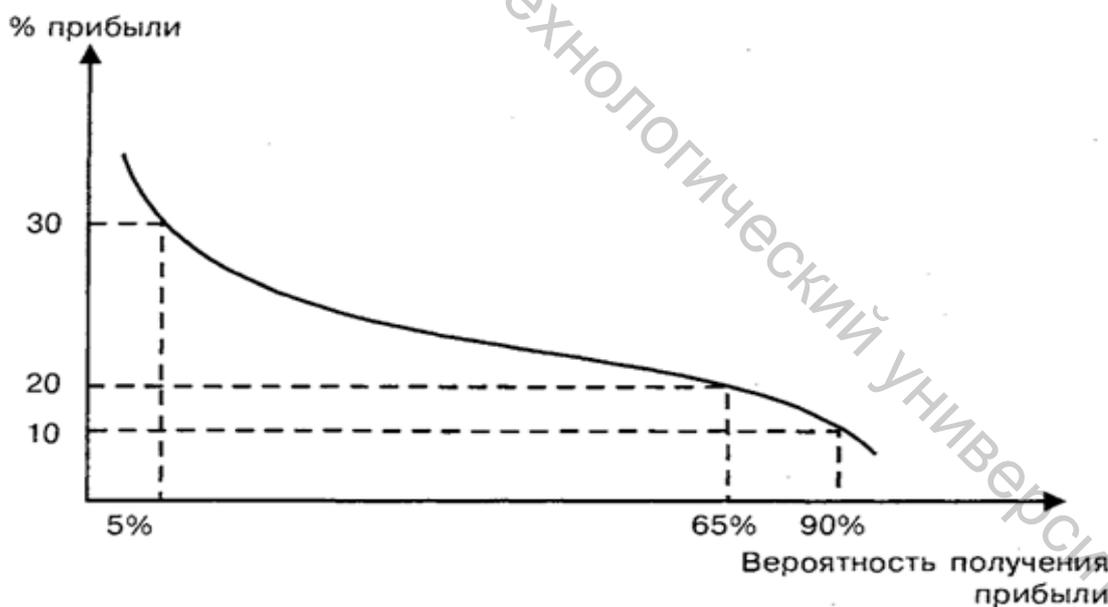


Рисунок 3.2 – Кривая Стейнера

– 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 :

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

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

– Кривая опыта характеризует снижение удельных производственных издержек при росте объёмов производства. Установлено, что при росте объёмов производства вдвое удельные издержки снижаются на 15 – 20 % (рисунок 2). Причем в большей степени снижаются трудовые издержки за счет приобретения опыта работы, применения рациональных приемов труда.

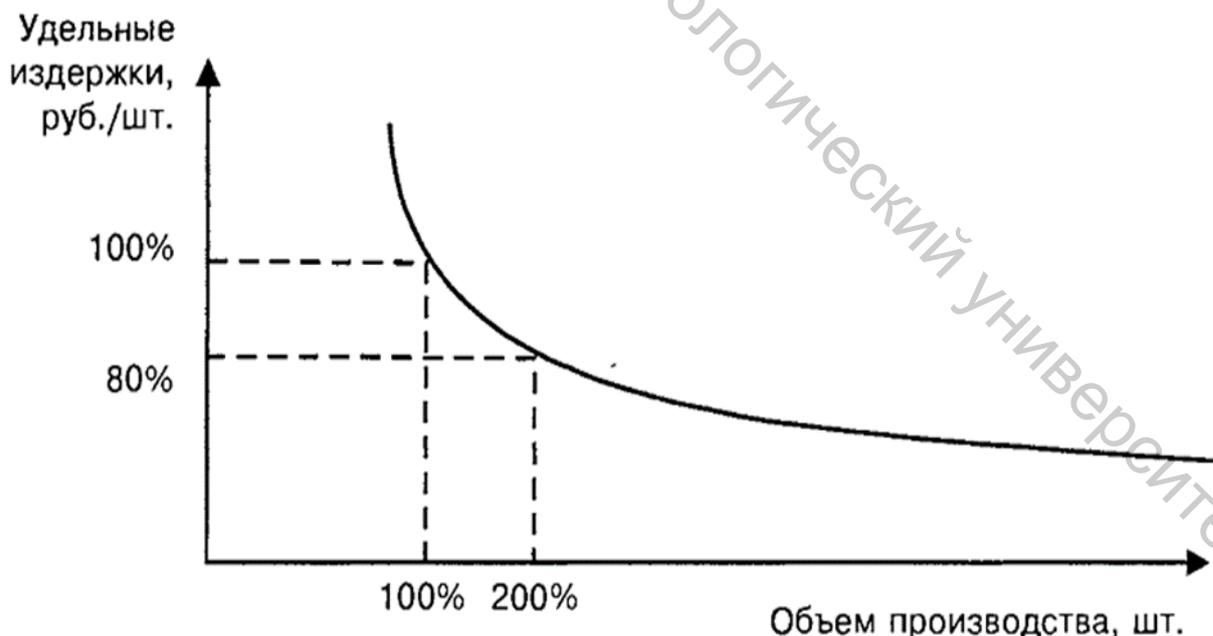


Рисунок 3.3 – Кривая опыта

Тема 4. Разработка и принятие управленческого решения

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и типология управленческого решения.
2. Требования предъявляемые к управленческому решению.
3. Методы и техника принятия управленческого решения.
4. Эффективность управленческого решения.

Задание 1. Выбор оптимального управленческого решения.

Постановка задачи

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджер фирмы рассматривает три возможных управленческих решения:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн. у. е.).

Таблица 3.6 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1. Снижение цены	10	12	8
2. Увеличение расходов на рекламу	6	12	4
3. Расширение ассортимента	12	6	14

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи.

Тема 5. Коммуникативный процесс в менеджменте

Вопросы к обсуждению.

1. Сущность коммуникаций, их виды. Коммуникационный процесс.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Информационное обеспечение процессов управления.

Задание 1. Деловая игра «Испорченный телефон»

Цель игры. Проиллюстрировать искажения, которые могут возникнуть при передаче информации из официального источника через несколько лиц к человеку, которому эта информация предназначена.

Преподаватель приглашает шесть добровольцев принять участие в передаче информации от одного к другому по цепочке. Остальные члены группы будут наблюдателями.

Пять из шести добровольцев уходят в изолированное помещение, за дверь. Один – первый, остается в общей комнате с преподавателем и наблюдателями.

Руководитель раздает экземпляры «Листка наблюдателя» оставшимся участникам для пометок по ходу действия.

Листок наблюдателя

Показания очевидца:

«Я должен как можно скорее вернуться на работу. Грузовик, ехавший в южном направлении, сворачивал направо на перекрестке в тот момент, когда «Жигули», двигавшиеся на север, попытались повернуть налево. Когда водители обнаружили, что сворачивают на одну и ту же полосу движения, оба засигналили, но каждый продолжал свой поворот, не замедляя скорости. Кажется, что «Жигули» даже прибавили газу перед самым столкновением».

Таблица 5.1 – Листок наблюдателя

Доброволец	Прибавления	Опущения	Искажения
	(по отношению к полученной информации)		
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Затем руководитель «первому» зачитывает «показания очевидца» при наблюдателях.

Руководитель приглашает в общую комнату одного из «изолированных» добровольцев – «второго».

«Первый» сообщает «второму» то, что услышал от руководителя.

«Второй» – «третьему» и так далее, до последнего. Передаваемая устно информация, дошедшая до «шестого», последним излагается письменно. Информация передается строго без посторонней помощи.

Преподаватель зачитывает первоначальную информацию и ту, что дошла до «шестого», чтобы все участники игры смогли сравнить эти два варианта.

Наблюдателей просят сообщить свои заметки всей группе. Затем «добровольцы» обсуждают свои впечатления. Затем в обсуждение выводов, которые следуют из проведенного занятия в целом, включается вся группа.

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

Таблица 5.2 – Типы преград на пути межличностных коммуникаций

Наименование типов преград на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 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 завысил 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.

Тема 6. Организационная структура управления (ОСУ) субъекта хозяйствования

Вопросы к обсуждению.

1. Понятие и основные характеристики ОСУ.

2. Виды ОСУ.
3. Организационное проектирование.

Задание 1. 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
1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении.
2. Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен
3. Высокая координированность функций
4. Позволяет подразделениям приспособляться к различиям в изделиях, регионах, потребителях
5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия.
6. Принятие решений децентрализовано
Слабые стороны
1. Менее экономична, чем функциональная структура
2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий
3. Не требует высокой компетентности и технической специализации
4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства

Таблица 6.2 – Сильные и слабые стороны структуры управления

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

Таблица 6.3 – Сильные и слабые стороны структуры управления

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

Задание 2. Необходимо разработать организационную структуру производственного подразделения (цеха). В цехе располагаются три производственных участка, возглавляемых мастерами. Рационализировать полученную структуру управления путем «уплотнения функций» — так, чтобы в каждом структурном элементе низового слоя было *не менее трех исполнителей*. Экспертный совет оценил относительную сложность работ. Результаты функционального анализа работ цеха представлены в таблице 6.4.

Таблица 6.4 – Функциональный анализ работ цеха

Наименование элементов и звеньев ОСУ цеха	Процент времени, приходящийся на выполнение функциональных работ	Балл сложности
1. Начальник цеха	15	200
2. Производственный участок 1	25	200
3. Производственный участок 2	30	100
4. Производственный участок 3	30	500
Итого по цеху	100	1000

Необходимые вычисления представить в виде таблицы 6.5.

Таблица 6.5 – Расчет параметров для построения иерархической структуры производственного подразделения

Наименование подразделения/должностного лица	Весовой коэффициент		Относительная доля времени работы каждого подразделения		Расчетное количество работников (целое)	
	расчет	результат	расчет	результат	расчет	результат
Начальник цеха						
Планово-диспетчерское бюро						
Технологическое бюро						
Ремонтная служба						

Задание. Проанализировать структуру управления, представленную в Приложении А.

Задание 2. Виды структур управления

Определить виды структур управления (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), представленные на рисунках 6.6 – 6.8. Приведите примеры известных вам организаций и их типов структур.



Рисунок 6.6 – Структура управления (вариант 1)

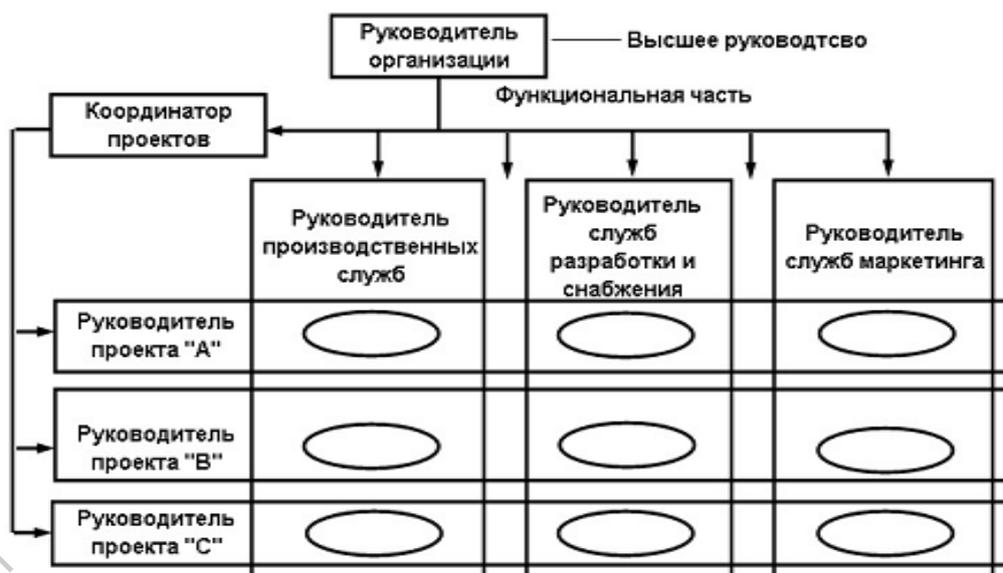


Рисунок 6.7 – Структура управления (вариант 2)



Рисунок 6.8 – Структура управления (вариант 3)

Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента

Вопросы к обсуждению

1. Человек в системе управления.
2. Лидерство, власть и влияние.
3. Стиль руководства.
4. Управление конфликтами и стрессами.

Задание 1. Ситуация для анализа.

Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Microsoft» обратилась корпорация «IBM» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста,

«Microsoft» смог предложить «IBM» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «IBM» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Microsoft» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «IBM» и «Apple». Под руководством Гейтса «Microsoft» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «IBM».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует – долю на многих рынках, сделала «Microsoft» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «*Wall Street Journal*», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда – и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Microsoft».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Apple» разрабатывал язык «MacBasic» для своего персонального компьютера «Macintosh», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Apple» лицензии на использование программ, которые «Microsoft» разработал для «Apple -II», если Скалли не закроет проект «MacBasic». Учитывая, что дела с линией «Macintosh» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Apple -II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, ждут не дождутся, когда «IBM» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Microsoft» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс?
2. Обладает ли он властью?
3. Какой тип власти он использует?

4. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Задание 2. 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 в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Анализ результатов тестирования

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 (таблица 7.2).

Таблица 7.2 – Подсчет результатов

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
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 решении проблем			Недостаточность навыков в решении проблем
F	Творческий подход			Недостаток творческих подходов

окончание таблицы 7.2

G	Умение влиять на людей			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточно 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 так далее

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

Заполните таблицу итогов, сделайте выводы и сформируйте свои предложения.

Таблица 7.3 – Таблица итогов

Мои сильные стороны		Мои ограничения	
1		2	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	

II СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник. / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2009. – С. 32.
2. Виханский, О. С., Менеджмент: учебник. А. И. Наумов, Гардарики, – 3-е изд. – Минск: 1998. – С. 369.
3. Дафт, Р. Теория организации / Р. Дафт. – М., 2006. – С. 131.
4. Казанцев, А. К. Основы менеджмента. Практикум: учеб. пособие. А. К. Казанцев. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – с. 544.
5. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 Коммерция и 061300 «Маркетинг» / под ред. В. В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 87.
6. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт. – Москва: Дело, 1997. – 774 с.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «Альфа»

