

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



МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь для практических занятий
для студентов специальности
6-05-0611-04 «Электронная экономика»

Витебск
2026

УДК 338.24 (075.8)

Составители:

О. В. Зайцева, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»
УО «ВГТУ», протокол № 13 от 29.04.2026.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 9 от 29.05.2026.

Менеджмент : рабочая тетрадь для практических занятий / сост.
О. В. Зайцева, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2026. – 69 с.

Рабочая тетрадь предназначена для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 6-05-0611-04 «Электронная экономика». Рабочая тетрадь содержит контрольные вопросы, управленческие и кадровые ситуации для анализа, тесты, таблицы и формы для выполнения практических заданий по темам учебной дисциплины.

УДК 338.24 (075.8)

© УО «ВГТУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	5
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента	9
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	16
Тема 4. Принципы, методы и функции менеджмента	24
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	31
Тема 6. Организационная деятельность как функция менеджмента	38
Тема 7. Мотивация как функция менеджмента	44
Тема 8. Контроль как функция менеджмента	49
Тема 9. Коммуникативный процесс в менеджменте	53
Тема 10. Принятие и реализация управленческих решений	55
Тема 11. Руководство, власть и влияние в менеджменте	60
Тема 12. Управление группами в организации	63
Список рекомендуемой литературы	67

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент» относится к числу дисциплин учреждения высшего образования модуля «Функции бизнеса» специальности 6-05-0611-04 «Электронная экономика».

Целью учебной дисциплины «Менеджмент» является изучение основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Задачи, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

- освоить теории менеджмента и основу стратегического мышления;
- изучить функции, принципы и методы управления организацией;
- освоить основные методики управления операционными ресурсами;
- использовать базовые концепции, принципы, методы и технологии управления на практике;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен закрепить и развить специализированную компетенцию: ***«Применять теорию менеджмента для разработки решений по управлению организацией».***

Воспитательное значение учебной дисциплины «Менеджмент организации» заключается в формировании у обучающихся управленческой культуры и научного мировоззрения; развитии исследовательских умений, аналитических способностей, креативности, необходимых для решения научных и практических задач; развитии познавательных способностей и активности: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности; формировании способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

Междисциплинарные связи. Полученные знания и навыки могут быть использованы студентами при изучении дисциплин: «Управление электронным предприятием».

Общее количество часов, отводимых на изучение дисциплины – 130.

Форма получения высшего образования – дневная, 2 курс 7 семестр.

Распределение по семестрам	Зач. ед.	Всего аудит. часов	в т. ч. по видам занятий				Форма промежуточной аттестации
			Лекции	Лаб. зан.	Практ. зан.	Семин. зан.	
4 семестр	4	68	34	–	34	–	Экзамен
Итого:	4	68	34	–	34	–	–

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность менеджмента.
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Управленческий труд и его специфика.
4. Свойства и участники процесса управления.
5. Виды разделения управленческого труда в организациях.
6. Менеджер и его функции.

Задание 1.1. Дайте определения понятию «менеджмент» с точки зрения различных подходов (табл. 1.1). Есть ли отличия между понятиями «менеджмент» и «управление»? Ответ поясните.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «менеджмент»

Менеджмент как:	Определение
наука	
искусство	
практика управления (вид профессиональной деятельности)	
функция	
процесс	

Отличия управления и менеджмента:

Задание 1.2. Отметьте в соответствующей графе, какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер» (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Определение понятия «менеджер»

Характеристика	Верно	Неверно
Лицо, занимающее постоянную и (или) временную должность, наделенное определенными полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации		
Самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, который специализируется на существующих видах посреднической деятельности от своего имени, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности		
Субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разработке новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка		
Человек, который ставит цель и задачи перед сотрудниками в определенной области, организует их деятельность, мотивирует их и контролирует полученные результаты		
Все ответы верны		
Все ответы неверны		

Задание 1.3. В чем заключается специфика управленческого труда?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Задание 1.4. Охарактеризуйте свойства и участников процесса управления в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Свойства и участники процесса управления

Свойства управления	
Участники управления	

Задание 1.5. Охарактеризуйте основные виды разделения управленческого труда в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Виды разделения управленческого труда

Вид	Характеристика
Функциональное	
Структурно-иерархическое	
Профессионально-квалификационное	

Задание 1.6. Заполните таблицу 1.5 характеристиками менеджеров различных уровней управления.

Таблица 1.5 – Характеристика менеджеров различных уровней управления

<i>Уровень управления</i>	<i>Кто относится</i>	<i>Основные задачи менеджера</i>	<i>Примеры должностей (например, главный бухгалтер)</i>
Низший			
Средний			
Высший			

ТЕМА 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.
2. Содержание и основные понятия школы научного управления.
3. Административная (классическая) школа в управлении: основные представители, положения.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Становление и развитие математической (количественной) школы.
6. Процессный подход в менеджменте.
7. Системный подход в менеджменте.
8. Ситуационный подход в менеджменте.
9. Современные тенденции развития менеджмента.

Задание 2.1. Проанализируйте ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х годах, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, самый крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро

превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

А. П. Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад – вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителя сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжил действовать по старинке. В следующие 20 лет «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличности в 1 млрд долларов, который Форд скопил в более удачливые времена.

Вопросы к ситуации:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун?

2. Кто был лучшим предпринимателем (бизнесменом) – Форд или Слоун?

3. Какие личные качества Форда и Слоуна сопутствовали их профессиональному успеху?

4. Каковы причины поражения Форда?

5. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс» (табл. 2.1)? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?

Таблица 2.1 – Внутренние и внешние факторы влияния

Внутренние факторы	Внешние факторы

Задание 2.2. Проведите сравнительную характеристику основных этапов развития менеджмента (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Этапы развития менеджмента

Школа менеджмента (подход)	Период	Основные представители	Ключевые результаты	Преимущества	Недостатки
1. Школа научного управления					
2. Административная школа					
3. Школа человеческих отношений					

Продолжение таблицы 2.2

Школа менеджмента (подход)	Период	Основные представители	Ключевые результаты	Преимущества	Недостатки
4. Математическая школа					
5. Процессный подход					
6. Системный подход					

Продолжение таблицы 2.2

Школа менеджмента (подход)	Период	Основные представители	Ключевые результаты	Преимущества	Недостатки
7. Ситуационный подход					
8. Концепция менеджмента цепочки ценности					
9. Концепция социальной ответственности бизнеса					

Окончание таблицы 2.2

Школа менеджмента (подход)	Период	Основные представители	Ключевые результаты	Преимущества	Недостатки
10. Современные направления развития менеджмента					

ТЕМА 3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и свойства организаций.
2. Классификация организаций.
3. Характеристики внутренней среды организации. Основные переменные внутренней среды организации.
4. Значение и характеристики внешней среды. Структура внешней среды организации.
5. Методы анализа внутренней и внешней среды.

Задание 3.1. Дайте определения понятию «организация» с различных позиций в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Подходы к определению понятия «организация»

Организация как:	Характеристика
субъект рыночной экономики	
юридическое лицо (в соответствии с законодательством Республики Беларусь)	
субъект управления	

Задание 3.2. Перечислите основные свойства организации как юридического лица в Республике Беларусь.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Задание 3.3. Приведите классификацию организаций по различным признакам в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Классификация организаций

Признак	Виды организаций	Характеристика
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Задание 3.4. Выделите ключевые характеристики организации как субъекта управления.

1. _____

2. _____

3. _____

Задание 3.5. Выделите сходства и различия внутренней и внешней среды организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Характеристика внутренней и внешней среды организации

Среда	Содержание	Отличительные черты
Внутренняя		
Внешняя		

Задание 3.6. Охарактеризуйте основные элементы внутренней среды организации в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Характеристика элементов внутренней среды

Элемент	Содержание
Цели	
Задачи	
Структура управления	
Технология	
Персонал	
Информация	

Задание 3.7. Охарактеризуйте основные виды внешней среды организации в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Характеристика внешней среды организации

Внешняя среда	Содержание	Примеры факторов
прямого воздействия		
косвенного воздействия		

Задание 3.8. Проведите классификацию факторов среды организации согласно таблице 3.6.

1. Организационная культура.
2. Потребители.
3. Уровень образования населения.
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию.
5. Акционеры.
6. Демократические преобразования в стране.
7. Структура организации.
8. Поставщики.
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны.
10. Технологии, применяемые в организации.
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны.
12. Конкуренты.
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.
14. Физико-географические условия.
15. Миграция населения.
16. Местные органы управления.
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы.

19. Союзы и общества.
20. Уровень компьютеризации страны.
21. Экологические факторы.
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Прогноз изменения уровня доходов населения.
25. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг.
26. Построение системы управления в организации.
27. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны.
28. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества.
29. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями.
30. Показатель качества информации, поступающей в организацию.

Таблица 3.6 – Классификация факторов внешней среды организации

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Среда прямого воздействия	Среда косвенного воздействия

В таблице указать только номера факторов и, если необходимо, кратко пояснить. Необходимо учесть, что некоторые факторы могут относиться в разные категории в различных случаях.

Задание 3.9. Проведите сравнительную характеристику внешней и внутренней среды организаций, приведенных в таблице 3.7.

1. Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко» – промышленная организация (г. Витебск).
2. ЗАО «МТбанк» – коммерческий банк (г. Минск).
3. Национальный международный аэропорт «Минск».
4. Санаторий «Нарочь» (Минская область).

По результатам анализа сделайте выводы о различиях внутренней и внешней среды, установите взаимосвязи.

Таблица 3.7 – Сравнительная характеристика внутренней и внешней среды организаций

Критерий	Организации			
	<i>«Марко»</i>	<i>ЗАО «МТбанк»</i>	<i>Национальный международный аэропорт</i>	<i>Санаторий «Нарочь»</i>
Цель				
Миссия				
Функциональные области управления				
Основные элементы внутренней среды				

Окончание таблицы 3.7

Критерий	Организации			
	СООО «Белвест»	ЗАО «МТбанк»	Национальный международный аэропорт (г. Минск)	Санаторий, расположенный на озере Нарочь
Субъекты внешней среды прямого воздействия				
Субъекты внешней среды косвенного воздействия				

ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Основные принципы менеджмента.
2. Система методов менеджмента, их классификация и характеристика.
3. Функции менеджмента: понятие, классификация.
4. Управленческий цикл.

Задание 4.1. Проведите сравнительную характеристику классических принципов управления, разработанных А. Файолем, и принципов современного менеджмента в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Характеристика принципов менеджмента

Принцип	Характеристика
<i>Принципы А. Файоля</i>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

Окончание таблицы 4.1

Принцип	Характеристика
<i>Принципы современного менеджмента</i>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Почему многие из них являются объективными и универсальными?

Задание 4.2. Перечислите принципы менеджмента, которые в полной мере реализуются в организациях Республики Беларусь в настоящее время?

Задание 4.3. Проведите сравнительную характеристику методов менеджмента в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Сравнительная характеристика методов менеджмента

Характеристика метода	Группа методов		
	<i>экономические</i>	<i>организационно-административные</i>	<i>социально-психологические</i>
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Инструменты реализации			
Основные барьеры при использовании методов			
Область применения			

Окончание таблицы 4.2

Характеристика метода	Группа методов		
	<i>экономические</i>	<i>организационно- административные</i>	<i>социально- психологические</i>
Преимущества			
Недостатки			

Задание 4.4. Изобразите в виде схемы управленческий цикл, состоящий из общих функций менеджмента. Кратко поясните каждый этап и отразите основные взаимосвязи.

Задание 4.5. Соотнесите общие функции управления и принимаемые решения в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Распределение функций управления

Решение	Функция управления
Изменение структуры организации из-за изменений во внешней среде	
Определение цели деятельности организации	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития организации	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей организации 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 целей бизнеса	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации	

Задание 4.6. Проанализируйте представленные управленческие ситуации и дайте ответы на поставленные вопросы.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения или предложите свой.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Д. Другое (укажите): _____

Ситуация 2. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Д. Другое (укажите): _____

Ситуация 3. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальству, пусть решают.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Д. Другое (укажите): _____

Ситуация 4. Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Д. Другое (укажите): _____

Ситуация 5. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-нибудь претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Д. Другое (укажите): _____

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и виды планирования.
2. Принципы и методы планирования.
3. Проблемы реализации функции планирования в современных организациях.

Задание 5.1. Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий известных компаний. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

1. Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

2. Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

3. Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

4. IBM – «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

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

Достоинства: _____

Недостатки: _____

6. Apple Computer, Inc. – «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Достоинства: _____

Недостатки: _____

Задание 5.2. Определите миссию различных организаций, используя производственный и маркетинговый подход (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Миссия организации по различным сферам деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		
Туристическая фирма		
Обувное предприятие		

Окончание таблицы 5.1

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Коммерческий банк		
Учреждение высшего образования		
Интернет-магазин одежды		
Авиакомпания		

Задание 5.3. Необходимо построить дерево целей, содержащее как минимум 3 уровня декомпозиции. Для этого необходимо придумать бизнес-идею, сформулировать ее название, определить вид деятельности, организационно-правовую форму для ее потенциальной реализации, определить миссию, основную цель, задачи, функциональные области управления.

Каждая цель должна быть конкретной, актуальной, измеримой по определенным критериям и показателям. 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. Шаблон представлен на рисунке 5.1, пример дерева целей – на рисунке 5.2.

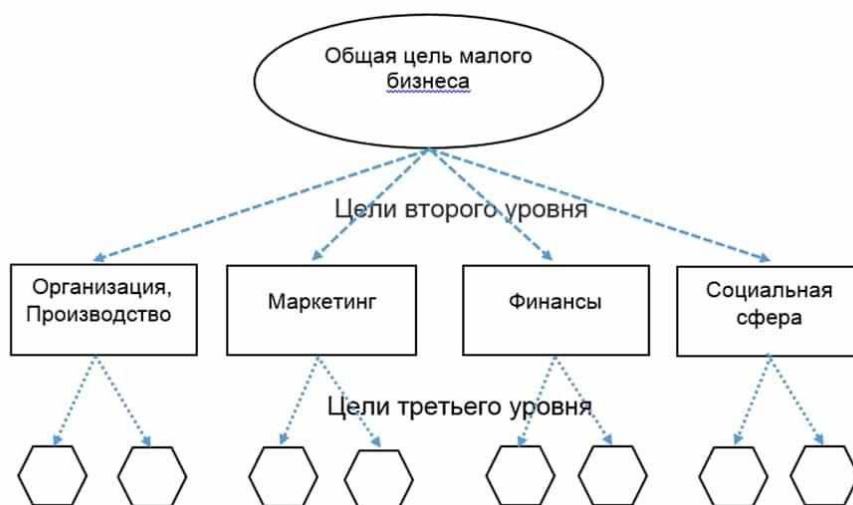


Рисунок 5.1 – Макет дерева целей



Рисунок 5.2 – Пример построения дерева целей

Дерево целей « _____ »

Задание 5.4. Проведите сравнительную характеристику стратегического, тактического и оперативного планирования в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Сравнительная характеристика видов планирования

План	Характеристика	Решаемые задачи	Отличительные черты
Стратегический			
Тактический			
Оперативный			

Задание 5.5. Проведите сопоставительную характеристику принципов «планирования от достигнутого» и планирования «по целям» в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Характеристика принципов планирования

План	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Планирование от достигнутого			
Планирование по целям			

Задание 5.6. 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. Данный инструмент позволяет систематическим рассматривать информацию об условиях существования компании и оформлять эту информацию таким образом, чтобы она была полезной и актуальной для планирования и принятия решений.

Проанализируйте приведённые ниже характеристики и отнесите каждую из них к одной из четырёх категорий (табл. 5.4). Необходимо учесть, 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.

Результаты SWOT-анализа нужны на последующих этапах процесса стратегического планирования.

Таблица 5.4 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (STRENGTHS)	Слабые стороны (WEAKNESSES)
Возможности (OPPORTUNITIES)	Угрозы (THREATS)

Перечень характеристик:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) резкий рост спроса на рынке; 2) ослабление позиций фирм-конкурентов; 3) снижение торговых барьеров на привлекательных рынках; 4) позитивное отношение рынка к новой продукции; 5) наличие на рынке дополнительных групп клиентов, новых рынков или сегментов рынка; 6) низкие издержки; 7) большой опыт; 8) лучшие рекламные кампании продукции организации; 9) успешный опыт по разработке новых товаров; 10) признанный лидер рынка; 11) эффективный менеджмент; 12) собственная технология; 13) умение избежать сильного давления со стороны конкурентов; 14) позитивный имидж, сложившийся о компании у покупателей; 15) хорошие технологические навыки персонала компании; 16) проблемы с поставками сырья и материалов; 17) недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии; | <ul style="list-style-type: none"> 18) недостаток навыков у менеджеров компании; 19) отсутствует четкое стратегическое направление развития компании; 20) неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности; 21) низкая прибыльность; 22) отставание в области исследований и разработок; 23) отсутствие у персонала компании определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности; 24) плохая сбытовая сеть; 25) слишком узкий ассортимент продукции; 26) выход на рынок иностранных конкурентов; 27) изменение потребностей и вкусов покупателей; 28) медленный рост рынка; 29) неблагоприятные демографические изменения; 30) увеличение требовательности покупателей и поставщиков; 31) рост налогов; 32) рост продаж товаров-заменителей. |
|--|---|

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность организационной деятельности.
2. Процесс делегирования: цели и способы делегирования, препятствия к эффективному делегированию и их преодоление, ошибки делегирования.
3. Полномочия: сущность, концепции и виды.
4. Эффективное распределение полномочий в организации.

Задание 6.1. В чем заключается принципиальное отличие процесса делегирования от распределения ответственности. Ответ поясните.

Задание 6.2. Изобразите в виде схемы две концепции полномочий – классическую и концепцию принятия полномочий. В чем их отличия?

Классическая концепция полномочий

Концепция принятия полномочий

Задание 6.3. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

При проведении реорганизации структуры управления начальник отдела сбыта С. Козлов получил задание предложить 6 своих подчиненных для перевода на другую работу. С. Козлову это крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди сердились на него. Он размышляет, как лучше уклониться от этого дела. Наконец находит выход: он предлагает заместителю генерального директора по маркетингу 10 человек и просит его выбрать тех шестерых, которые ему кажутся подходящими. Увы, зам. директора на эту ловкую задумку не идет.

Вопросы к ситуации:

1. Какие принципы управления разъяснил при отказе зам. директора начальнику отдела Козлову?

2. Какие правила делегирования и почему хотел нарушить С. Козлов?

Задание 6.4. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Руководитель отдела рекламы Иванов получил задание провести рекламу рождественского бизнеса. Он тщательно разрабатывает планы отдельных акций. Так как он осторожный человек, он озаглавливает их «предварительные проекты» и передает их своему шефу через секретаршу. Он очень счастлив, когда получает их назад с пометками, и сразу принимается за составление окончательного плана, который снова тем же образом передает своему начальнику. Когда план с замечаниями шефа возвращается к нему, он начинает проводить акции.

Через короткое время оказывается, что реклама не удалась. Когда Иванова шеф призывает к ответу, он объясняет: «Вы ведь сами здесь участвовали. Вы одобрили мои мероприятия и теперь не можете меня упрекнуть». При этом он предъявляет проекты с пометками шефа.

Вопросы к ситуации:

1. Кто и какие ошибки допустил в данной ситуации?

2. Следовало ли шефу просматривать проекты?

3. Как правильно должен быть организован рабочий процесс с точки зрения принципов управления и организационной деятельности в данной ситуации?

Задание 6.5. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Сотрудник отдела маркетинга К. Иванов, который имеет право самостоятельно заказывать рекламные объявления стоимостью 500 у.е., однажды получает заявку руководителя филиала предприятия на рекламу его филиала в размере 400 у.е. Заявка одобрена директором предприятия.

Обычно заявки поступают на сумму не выше 250 у.е. Поэтому Иванову сумма кажется слишком высокой, но он не хотел бы противоречить директору предприятия. Он обращается к начальнику отдела маркетинга, с согласия которого заказывается тираж рекламных объявлений стоимостью в 250 у.е.

Как и следовало ожидать, появилась жалоба от руководителя филиала. В особенности был рассержен директор, что его визу проигнорировали. К. Иванов ссылается, что сделал это по указанию своего непосредственного руководителя – начальника отдела маркетинга.

Вопросы к ситуации:

1. Как организованы полномочия в данной организации?

2. Какие виды полномочий и кем нарушены в данной ситуации?

3. Что Вы можете порекомендовать каждому из обозначенных уровней иерархии в целях соблюдения основополагающих принципов менеджмента?

Задание 6.6. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

На годовом отчетном собрании при подведении итогов деятельности докладывает заместитель директора по маркетингу. Он говорит о трудностях сбыта, связанных с некорректным поведением ряда заведующих магазинами. В развернувшемся после его доклада обсуждении его подчиненный, начальник отдела сбыта, говорит о том, что он уже год назад заметил эту тенденцию. Руководство предприятия ставит на вид зам. директора по маркетингу несвоевременное и запоздавшее реагирование на ситуацию.

Заместитель директора по маркетингу рассержен на своего подчиненного, предписывая ему излишнюю услужливость перед начальством.

Вопросы к ситуации:

1. Правомерны ли обвинения зам. директора по маркетингу в адрес своего подчиненного?

2. Какие меры для эффективной организации форм взаимоотношений должны принять в данной ситуации:

– директор;

– заместитель директора по маркетингу;

– начальник отдела сбыта?

Задание 6.7. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Молодой специалист В. В. Попов был назначен начальником цеха. Со всей энергией он отдался своим задачам: он постоянно вмешивается в работу отдельных подразделений, дает прямые указания бригадирам и рабочим и обращается к мастерам как к приемщикам приказов, которые должны передавать их 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, т. к. начальник цеха все делает сам.

Теперь вмешивается руководство предприятия. Начальнику цеха объясняют, что он должен уважать зоны делегирования своих работников. Однако все остается по-старому. Попов объясняет, что его методы успешны, т. к. он всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указывает ему на то, что оно заинтересовано в использовании инициативы всех работников. К его деятельности со стороны производственных заданий у него нет претензий, однако его метод, как оказалось, приводит к тому, что уходят способные кадры и что большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может. В. В. Попов, который позицию руководства рассматривает как кадетничество, отвергает эти упреки и действует по-прежнему. Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с В. В. Поповым.

Постановка задачи

Обоснуйте обвинение начальника цеха В. В. Попова в двойном нарушении своих обязанностей:

а) по отношению к подчиненным

б) по отношению к руководству

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные теории мотивации персонала.
5. Оценка эффективности системы мотивации.

Задание 7.1. Проведите сопоставление содержательных и процессуальных теорий мотивации в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Сравнение содержательных и процессуальных теорий мотивации

Теория	Характеристика	Область применения	Ограничения
Содержательные теории:			
<i>пирамида Маслоу</i>			
<i>2-хфакторная модель Герцберга</i>			

Окончание таблицы 7.1

Теория	Характеристика	Область применения	Ограничения
<i>теория МакКлеланда</i>			
Процессуальные теории:			
<i>теория справедливости Адамса</i>			
<i>теория ожиданий Врума</i>			
<i>модель Портера- Лоулера</i>			

Задание 7.2. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также премиальные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Задание 7.3. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям «скандалистов» – они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование. Но пока менеджеры предпринимают героические усилия, направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое необычное отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

Вопросы к ситуации:

1. В чем заключается ошибка менеджера?

2. Какой выход из данной ситуации вы можете предложить?

3. Изменение каких установок работников и руководителей способно оптимизировать профессиональные взаимоотношения?

Задание 7.4. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Представьте себе, что Вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей; старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников (табл. 7.2), то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т. д.

1. Материальные потребности.
2. Потребность в безопасности/гарантии занятости.
3. Социальные потребности.
4. Потребность в справедливой оценке собственного вклада.
5. Потребность в развитии и самореализации.

Таблица 7.2 – Потребности подчиненных

Николай Иванович	Алексей	Оксана

Предположим, что временные трудности не позволяют обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т. д. (табл. 7.3).

- | | |
|--|---|
| 1. Хорошие условия труда. | 8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности. |
| 2. Развитие профессиональной карьеры. | 9. Справедливая оценка трудового вклада. |
| 3. Хороший климат в коллективе. | 10. Возможности для обучения и профессионального развития. |
| 4. Гибкий график работы. | 11. Стабильность в работе. |
| 5. Хорошие взаимоотношения с руководством. | 12. Уверенность в завтрашнем дне. |
| 6. Гарантии занятости. | 13. Признание со стороны коллег. |
| 7. Интересная работа. | |

Таблица 7.3 – Потребности подчиненных

Николай Иванович	Алексей	Оксана

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, назначение и виды контроля.
2. Процесс и содержание контроля.
3. Ошибки контроля.
4. Характеристики эффективной системы контроля.

Задание 8.1. Сделайте сравнительную характеристику основных видов контроля в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Характеристика различных видов контроля

Вид контроля	Характеристика	Область применения	Ограничения
Предварительный			
Текущий			
Заключительный			

Какой вид контроля на Ваш взгляд является более эффективным? Ответ обоснуйте на конкретных примерах.

Задание 8.2. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива: пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Задание 8.3. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Задание 8.4. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу заместителю обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Выберите верный вариант ответа или предложите свой.

Задание 8.5. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В плановом отделе работает 8 экономистов. Все они довольно хорошо распределяют свое рабочее время, и только Вера Михайловна всегда опаздывает хотя бы на полчаса из-за того, что до работы ей необходимо отвезти детей в школу. Начальник отдела знает, и она может наложить дисциплинарные взыскания, но она также знает, что Вера Михайловна – самый грамотный экономист в отделе. Пытаясь достичь приемлемого решения, начальник предложил Вере Михайловне заканчивать работу немного позднее, чем остальные, чтобы компенсировать свои опоздания. Но Вере Михайловне это не нравится. Она реагирует следующим образом: «Вы прекрасно знаете, что я и так успеваю быстрее, чем кто-либо в отделе, и все сотрудники отдела это тоже

знают, поэтому они не против того, что я прихожу немного позже». Но начальник не совсем в этом уверен. Если позволять подчиненным такие вольности, то к чему это приведет?

Вопросы к ситуации:

1. Определите проблему в поставленной ситуации.

2. Что случится, если руководитель ничего не предпримет?

3. Предложите альтернативные варианты решения.

Задание 8.6. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Организация, занимающаяся выпуском ковровых изделий, планирует расширить рынок сбыта. Для успешной деятельности в этом направлении необходимо разработать ряд мероприятий рекламной кампании. Директор предприятия издает приказ следующего характера: «Отделу маркетинга разработать проект рекламных мероприятий ковровых изделий. Срок исполнения 01.06.2023». К указанной дате порученная работа не выполнена. Кто виновен в срыве работы? В чем ошибки руководства?

ТЕМА 9. КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникации и коммуникационный процесс.
2. Виды коммуникаций.
3. Элементы коммуникационного процесса, их характеристики. Этапы организации коммуникационного процесса.
4. Организация коммуникаций в организации.
5. Деловая беседа. Деловые переговоры. Деловое совещание.
6. Информационные системы в организациях и информационное обеспечение управления.

Задание 9.1. Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет. Исправьте ошибки.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
12. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

Задание 9.2. Вы работаете бухгалтером в государственной организации. В соответствии с графиком отпусков организации, утвержденным 15.01.2024 г. Вы уходите в очередной трудовой отпуск с 01.11.2024 г. по 15.11.2024 г. Ваш руководитель (главный бухгалтер Сидорова М. А.) дает Вам задание на следующую неделю, забыв про это. Необходимо сформировать деловое письмо с целью напомнить своему руководителю о том, что Вы будете в отпуске.

Деловое письмо-напоминание

ТЕМА 10. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Этапы процесса принятия управленческого решения.
4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
5. Организация исполнения и контроль управленческих решений.

Задание 10.1. Выберите верный вариант ответа и поясните почему.

1. Какой из представленных вариантов наиболее точно отражает сущность управленческого решения:

- а) подготовка приказа, распоряжения, устного руководящего указания;
 - б) определение цели и программы действий в каждый данный момент управления;
 - в) выбор альтернативы.
-

2. С чего следует начинать анализ конкретной ситуации?

- а) с выбора вариантов решения;
 - б) с выяснения дополнительной информации;
 - в) с определения главной проблемы.
-

3. Какие операции в организованном процессе принятия решений должен брать на себя руководитель?

- а) определение главной проблемы, формулирование целей, задач и требований к решению;
 - б) ревизия системы и проектирование решений;
 - в) определение критериев оценки и выбор варианта;
 - г) сбор и обработка дополнительной ситуации;
 - д) во всех случаях «а» и «в»;
 - е) во всех случаях «а» и «б».
-

Задание 10.2. Вы заняли должность руководителя. Что Вам нужно сделать в первую очередь? Установите правильный порядок действий.

- а) выяснить, как работал Ваш предшественник;
- б) довести до сведения подчиненных, что для них начинается новая жизнь;
- в) разузнать, кто неформальный лидер среди Ваших новых подчиненных;
- г) обязать всех представить Вам свои должностные инструкции, отчеты о работе за прошлый год;

- д) наладить отношения с новым непосредственным начальником;
- е) составить долгосрочный план действий;
- ж) выявить круг наиболее неотложных проблем.

Обоснуйте свое решение. Отметьте достоинства и недостатки каждого из указанных вариантов действий, а также конкретный способ их осуществления.

Задание 10.3. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Задание 10.4. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным и почему?

Задание 10.5. 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 (табл. 10.1).

Таблица 10.1 – 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

Постановка задачи. Определить оптимальное управленческое решение по критерию максимальной денежной отдачи. Обоснуйте свою позицию.

Решение:

Задание 10.6. Управленческие решения разрабатываются и реализуются для социально-экономической системы и направлены на стратегическое планирование деятельности организации, административное управление, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение), управленческое консультирование, управление внутренними и внешними коммуникациями.

Имеются фрагменты текстов управленческих решений. Распределите их по функциональному признаку в таблице 10.2.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2025 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 марта 2025 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Отделу обучения в сентябре 2025 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

11. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

12. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить отдел непосредственно ее президенту.

13. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

14. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

15. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

Таблица 10.2 – Виды управленческих решений

Направленность управленческого решения	Номера решений
Стратегическое планирование и развитие	
Административное управление	
Управление человеческими ресурсами	
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
Формирование системы управления организации	
Управленческое консультирование	
Управление внутренними и внешними коммуникациями	

ТЕМА 11. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность руководства, власти, влияния.
2. Формы власти и влияния.
3. Убеждение и участие как формы влияния.
4. Стил ь руководства. Основные виды стилей руководства.
5. Факторы, влияющие на стил ь управления.

Задание 11.1. Выделите отличительные особенности понятий «руководство», «влияние» и «власть» в менеджменте (табл. 11.1).

Таблица 11.1 – Соотношение понятий руководства, власти и влияния

Термин	Определение	Ключевые признаки
Руководство		
Власть		
Влияние		

Задание 11.2. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения, стоящих перед ней целей. Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стил ь управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорации.

Постановка проблемы. Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации?

Задание 11.3. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия, выпускающего офисную мебель, пользующуюся спросом у потребителей, во время деловой встречи с представителями банка принял решение заключить сделку и продать большую партию офисной мебели вновь открывающемуся филиалу банка. Количество мебели, которое предполагалось продать филиалу банка, на 30 % превышало запланированный объем производства предприятия. О своем решении руководитель службы маркетинга предприятия поставил в известность директора филиала банка.

Постановка проблемы. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в результате проведения переговоров руководителя службы маркетинга с директором филиала банка. Правильно ли поступил руководитель службы маркетинга?

Задание 11.4. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Все компании сталкиваются с трудными ситуациями, и Armstrong & Co, к сожалению, не стала исключением. В начале 1992 г. ее главный исполнительный директор Дэвид Армстронг решил, что для выживания компании требуются решительные меры. Он заморозил заработную плату, чтобы помочь компании пережить год, который обещал быть очень трудным. Это решение вступило в силу немедленно, и в обычной надбавке в начале каждого года на этот раз персоналу было отказано.

Реакция работников оказалась поразительной. Они восприняли решение без особых жалоб. «Компания всегда вела себя честно по отношению ко мне. Теперь я должен ответить ей тем же», – таким, похоже, было преобладающее настроение. Спустя несколько месяцев оказалось, что 1992 г. будет намного более удачным, чем это прогнозировалось. Армстронг решил, что компания

может не только выплатить каждому обычную надбавку, но и несколько ее увеличить. Компенсация каждому работнику составила \$400.

Компания не выплатила работникам эти деньги. Вместо этого всех работников пригласили в помещение для отдыха. Здесь, стоя за большим столом, покрытым белой скатертью, Армстронг пояснил, что, так как у компании дела идут лучше, чем ожидалось, она желает поделиться с сотрудниками. После чего он поднял скатерть, и все сотрудники увидели, что стол покрыт 10-долларовыми купюрами – примерно в количестве 12 500 штук. Работники подходили по одному, Армстронг и менеджеры компании пожимали им руки, благодарили за проявленное понимание. Затем каждый сотрудник получал по 40 новеньких хрустящих купюр достоинством в \$10 долларов.

Вопросы к ситуации:

1. Какую форму межличностной власти предпочел Армстронг, принимая свое решение?

2. Считаете ли вы, что Армстронг испытывает сильную потребность во власти? Почему?

3. Как Армстронг справился с неопределенностью? Согласны ли вы с его действиями?

4. Какой властью располагали сотрудники компании, если они располагали ею? Как они могли воспользоваться этой властью в негативном смысле?

ТЕМА 12. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
2. Поведение человека в организации. Взаимодействия: руководитель – коллектив (группа), руководитель – сотрудник.
3. Виды и характеристики групп.
4. Модели управления группами в организации.
5. Способы повышения эффективности групп в организации.

Задание 12.1. У Вас в подчинении небольшой коллектив, но со сформировавшимися группами по интересам. Как вы поступите по отношению к этим группам: будете пытаться коллектив сплотить или оставите все как есть? Ответ поясните.

Задание 12.2. Приведите примеры, когда сплоченность неформальной группы вредит организации.

Задание 12.3. Что может предпринять руководитель для эффективного управления неформальными группами?

Задание 12.4. Проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя. При выполнении задания необходимо ответить на следующие вопросы.

1. В чем состоит задача руководителя в каждой конкретной ситуации?
2. Какой стиль поведения в данной ситуации наиболее рационален?

Ситуация 1. Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
 - вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
 - обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
 - предоставьте группу самой себе.
-
-
-
-

Ситуация 2. Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными;
 - предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
 - действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
 - участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.
-
-
-
-

Ситуация 3. Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности.

Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
 - учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
 - перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
 - вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.
-
-
-
-

Ситуация 4. Вы намечаете изменения в структуре, новые для вашей группы. Члены группы внесли свои предложения, касающиеся планируемых изменений. Группа работала продуктивно, в своих действиях демонстрируя гибкость.

Возможные способы воздействия:

- определите необходимые изменения и ведите внимательный контроль;
 - участвуйте в работе группы над изменениями, но позвольте членам группы самими организовать их внедрение;
 - будьте готовы принять изменения в рекомендуемом группой виде, но контролируйте их внедрение;
 - избегайте конфронтации, оставайтесь в стороне.
-
-
-
-

Задание 12.5. Проанализируйте представленную ситуацию и дайте ответы на поставленные вопросы.

Каждый год мы просили всех высших руководителей оценить сотрудников своих подразделений. По сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20 %, кого – к жизненно важным средним 70 % и, наконец, кого – к худшим 10 %. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей

потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому – всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процесса в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С.

Класс А – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс В – сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса В и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс А. И обязанность менеджера – помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса С не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два – три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60–70 % представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная:

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 383 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. – 672 с.
3. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры “Бизнес-администрирование” / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
4. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 328 с.
5. Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е. И. Мазилкина. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 197 с.
6. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 332 с.
7. Операционный менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности “Бизнес-администрирование” / Г. А. Хацкевич, Л. Ф. Догиль, Н. В. Мальцевич [и др.]. – Минск : РИВШ, 2023. – 197 с.
8. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2022. – 490 с.

Дополнительная:

9. Аристов, О. В. Управление качеством : учебник / О. В. Аристов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 224 с.
10. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности “Менеджмент (по направлениям)” / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
11. Короленок, Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости : учебное пособие. – Минск : БГЭУ, 2020. – 208 с.
12. Маслов, В. И. Менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Маслов; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва / Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 29 с.
13. Менеджмент организации : учебное пособие / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с.

14. Менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и организация производства (по направлениям)", "Транспортная логистика (по направлениям)" / Э. М. Гайнутдинов,, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина и др.; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск: Вышэйшая школа, 2019. – 239 с.

15. Юкаева, В. С. Менеджмент: краткий курс : учебное пособие / В. С. Юкаева. – 4-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 104 с.

16. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент» для специальностей первой ступени высшего образования 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 6-05-0311-02 «Экономика и управление», 1-28 01 01 «Экономика электронного бизнеса», 6-05-0611-04 «Электронная экономика» / УО «ВГТУ» ; сост.: Е. В. Ванкевич, Е. А. Алексеева, О. В. Зайцева, С. О. Горовой [и др.]. – Витебск, 2024. – Режим доступа: из локальной сети б-ки ВГТУ. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь для практических занятий

Составители:

Зайцева Ольга Вячеславовна
Горовой Станислав Олегович

Редактор *Р.А. Никифорова*
Корректор *А.С. Прокопюк*
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

Подписано к печати 17.06.2026. Формат 60х90 ¹/₈. Усл. печ. листов 8,6.
Уч.-изд. листов 5,3. Тираж 42 экз. Заказ № 165.

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.