

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических занятий по дисциплине

«Менеджмент в торговле»

студентами специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

дневной и заочной форм обучения

Часть 1

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальностей 25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 25 01 10 13 «Коммерческая деятельность в строительстве» и содержат теоретические аспекты менеджмента, задания по практическим работам.

Издаётся в 2-х частях. Часть 1.

Составители: Будурян Т.А., ст. преподаватель,
Довыденко Н.А., ст. преподаватель,
Филиппова Т.В., ассистент,
Пипко Е.В., ассистент

ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения, внедряемые в экономику республики, кардинально меняют подходы к образованию в целом и к методике подготовки экономистов-менеджеров в частности. Большое значение приобретают требования к специалистам в области применения знаний и навыков в области прогнозирования, принятия эффективных решений, умения анализировать конкретную среду, рационально использовать различные стратегии.

Основы менеджмента – комплексная система знаний по современному управлению деятельностью организации, направленная на достижение максимальной прибыли с минимальными затратами. Современный менеджер должен овладеть теоретическими основами знаний об управлении; практическими процедурами и правилами; технологией управления функциональными подразделениями и объектами организации; освоить методы самоуправления и самосовершенствования.

Цель данного практического курса – познакомить будущих молодых специалистов с современной наукой управлять, помочь претворить оправдавшие себя на практике идеи и принципы управления в успешные действия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 Оценка деловых качеств менеджера

Цель работы: изучить использование тестов для оценки личности и деловых качеств руководителя (специалиста). Освоить методику тестирования как метода оценки качеств личности, разработать приемы самосовершенствования и совершенствования деловых качеств личности.

Задание 1. В общении у человека формируется одна из важнейших структур его социальной сущности – установка. Определите Вашу личную социальную установку.

Внимательно читайте каждое утверждение. Если Вы с ним согласны, ставьте – «да», если не согласны, ставьте – «нет».

1. Вы считаете, что самое главное в жизни – быть мастером своего дела.
2. Вы очень дорожите возможностью самостоятельного выбора решения.
3. Ваши знакомые считают Вас властным человеком.
4. Вы считаете, что люди, которые не могут зарабатывать деньги, не стоят уважения.
5. Творческий труд для Вас является наслаждением в жизни.
6. Основное стремление в Вашей жизни – свобода.
7. Иметь власть над людьми – наиболее важная ценность.
8. Ваши друзья – самостоятельные в материальном отношении люди.
9. Вы хотите, чтобы все вокруг Вас были заняты увлекательным делом.
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны.
11. Вы считаете, что самое важное для обеспечения власти – сила.
12. Вы уверены, что все можно купить.
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам.
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми.
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям.
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода.

17. Вам бывает не по себе без любимого дела.
18. Каждый должен обладать свободой в рамках закона.
19. Вам легко заставить людей делать то, что Вы хотите.
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект.
21. Вас радует только отличный результат работы.
22. Самое главное в Вашей жизни – свобода.
23. У вас есть способности руководить большим коллективом.
24. Зарботок – Ваша главная цель в жизни.
25. Любимое дело для Вас важнее, чем власть и деньги.
26. Вам обычно удается отвоевать право на свободу.
27. Вы испытываете потребность к власти и стремление руководить.
28. Вы согласны с тем, что «деньги не пахнут» и не важно, как они заработаны.
29. Вы работаете даже на отдыхе.
30. Ради свободы Вы можете пожертвовать многим.
31. Вы предпочитаете быть главой семьи.
32. Вам трудно ограничить себя в деньгах.
33. Ваши друзья и знакомые ценят Ваш профессионализм.
34. Люди, ущемляющие Вашу свободу, вызывают у Вас негодование.
35. Власть может заменить Вам многие ценности.
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег.
37. Труд – наибольшая ценность для Вас.
38. Вы уверенно чувствуете себя среди незнакомых людей.
39. Вы согласны ущемить свою свободу ради власти.
40. Наиболее сильное потрясение для Вас – отсутствие денег.

ОЦЕНКА

- Количество «Да» по пунктам 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37 – это ориентация на труд.
- Количество «Да» по пунктам 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38 – это ориентация на свободу.
- Количество «Да» по пунктам 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39 – это ориентация на власть.
- Количество «Да» по пунктам 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40 – это ориентация на деньги.
- Расположите выявленные ориентации на векторах «свобода - власть; труд - деньги». Отложите на каждой прямой от центра количество подсчитанных баллов. Соедините полученные точки и вы получите плоскость, отражающую характер установки. Полученная модель и будет вашей личной социальной установкой.

Задание 2. Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту.

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?
 - А. У меня есть такие цели.
 - Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива?
 - В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
 - Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это «игра в организованность».

3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?

А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать, но не с точностью 100 %.

Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Каковы будут Ваши действия, когда на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поде-лаешь – приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли Вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?

А. Прихожу раньше на 3 – 5 минут.

Б. Прихожу к началу.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

Таблица – Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	6	-
7	6	0	0	3	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Если Вы набрали:

от 72 до 78 баллов – Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

от 63 до 71 балла – Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

меньше 63 баллов – Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Задание 3. Перед Вами оценочный лист, выполните следующие процедуры:

1. Оцените себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки – и Вы получите свой личностный профиль.

2. Попросите своих коллег оценить Вас по этой же процедуре.

3. Сравните два профиля, и Вы получите информацию для размышления.

Оптимист						Пессимист
Внушает доверие						Вызывает недоверие
Понятный						Непонятный
Тактичный						Бестактный
Непринужденный						Скованный
Самостоятельный						Несамостоятельный
Уверенный в себе						Неуверенный в себе

Смелый						Робкий
Общительный						Замкнутый
Активный						Пассивные
Отзывчивый						Равнодушный
Доверчивый						Подозрительный
Уступчивый						Неуступчивый
Альтруист						Эгоист
Эрудированный						Ограниченный

Задание 4. Проверьте, есть ли у Вас способности к менеджменту. Оцените каждый ответ по предложенной схеме:

Я никогда так не поступаю – 1 балл

Я редко так поступаю – 2 балла

Я иногда так поступаю – 3 балла

Я часто так поступаю – 4 балла

Я всегда так поступаю – 5 баллов

1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные (три года или более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. * К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлечь в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение. * Ч	5	4	3	2	1
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо лентяю. * Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу, – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. * Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые Вы получили при ответах на вопросы; отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1,3,6,9,12,15 – Оценка Концептуальных навыков _____

2,5,8,10,14,17 – Оценка Человеческих навыков _____

4,7,11,13,16,18 – Оценка Технические навыки _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем критериям. Если Вы получили явно низкие оценки, Вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Задание 5.

Не возникает ли у вас чувства, что пора поставить перед собой какую-то новую цель, направить свою жизнь в определенном смысле по другому руслу? Попробуйте сделать это в предлагаемой форме: заключите сами с собой договор. Возможно, это своеобразное обстоятельство будет способствовать достижению намеченной цели:

Я ставлю перед собой такую цель _____

Я хочу изменить свою жизнь следующим образом _____

Я выбираю эту цель, потому что _____

Я хочу получить результаты к (срок) _____

Цель (изменение) выбрана мною осознанно и в разумных пределах, потому что _____

Достичь цели (добиться изменений) можно, потому что _____

Я избавляюсь от следующих привычек (образа действия) _____

Я вырабатываю у себя следующие привычки (образ действий) _____

Чтобы достичь цели (добиться изменений), я сделаю следующее _____

В этом мне помогут следующие люди _____

Об успехах в реализации цели я могу судить по следующим фактам _____

Место, дата подписания договора _____

Подпись _____

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

Определение социально-психологических показателей коллектива и разработка программы их совершенствования

Цель работы: освоить методику тестирования как метода оценки социально-психологических показателей коллектива.

Задание 1. При помощи теста определить на примере своей группы уровень психологического развития коллектива. В процессе проведения занятия используется карточка экспертных оценок с распределением баллов по вариантам ответов (табл. 1).

Таблица 1 – Карточка экспертных оценок

№ суждения	Все	Почти все	Большинство	Половина	Меньшинство	Почти никто	Никто
баллы	6	5	4	3	2	1	0
1							
...							
74							

Список суждений для определения социально-психологической самооценки коллектива (СПСК).

1. Свои слова подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Одному и тому же посвящают свой досуг.
19. Защищают друг друга.
20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил над решением стоящих перед коллективом задач.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. К новичкам, старым членам коллектива и представителям других коллективов предъявляют справедливые требования.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других коллективов.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общеколлективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг к другу.

42. Не подчеркивают свои преимущества перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные интересы ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Берут на себя руководство коллективом, если потребуется.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрений.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организовано в сложных ситуациях.
67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказаний.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

Таблица 2 – Определение среднего балла социально-психологических показателей

№	Показатели	Номера суждений	Ср. балл	Ср. балл с поправкой на достоверность
1	Ответственность	1,8,16,23,31,38,46,53,61,68		
2	Коллективизм	2,9,17,24,32,39,47,54,62,69		
3	Сплоченность	3,10,18,25,33,40,48,55,63,70		
4	Контактность	4,11,19,26,34,41,49,56,64,71		
5	Открытость	5,12,20,27,35,42,50,57,65,72		
6	Организованность	6,13,21,28,36,43,51,58,66,73		
7	Информированность	7,14,22,29,37,44,52,59,67,74		

Достоверность – ответы на вопросы 15,30,45,60.

Задание 2. На основании полученных результатов выполнить анализ сильных и слабых показателей социально-психологического развития коллектива.

Задание 3. Разработать программу возможных путей самосовершенствования социально-психологического развития коллектива.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3 Сущность и эволюция менеджмента

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями менеджмента, уметь выделить основные особенности менеджмента в современных условиях, закрепить знания связанные с эволюцией менеджмента как научной дисциплины, современные подходы и концепции менеджмента.

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия «менеджмент». В чем отличие понятий «менеджмент» и «управление»?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные специфические особенности менеджмента в современных условиях.
3. Английское слово «to conduct» – дирижировать является ближайшим синонимом слова «to manage» – управлять. Какую аналогию можно провести между двумя этими словами?
4. Поясните назначение и общее содержание видов менеджмента. Опишите их взаимосвязь с уровнями управления в организации.
5. Когда менеджмент выделился как самостоятельная наука?
6. Кто и когда сформулировал основные принципы управления?

Задание 1. Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер. Выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления и проранжируйте их по степени важности. Обоснуйте свой выбор. Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Таблица – Основные управленческие навыки и характеристики

№ п/п	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок важности
1	Построение команды						
2	Умение быть наставником						
3	Умение общаться						
4	Творческий потенциал						
5	Умение работать в условиях неопределенности						
6	Принятие решений						
7	Делегирование полномочий						
8	Ориентированность на результат						
9	Умение генерировать идеи						

10	Влияние на других						
11	Умение обрабатывать информацию						
12	Инвестиционное «чутье»						
13	Умение быть лидером						
14	Умение обучаться						
15	Управление взаимоотношениями						
16	Решение проблем						
17	Ведение переговоров и дар убеждения						
18	Системное мышление						
19	Стратегический подход						
20	Искусство действовать						
21	Умение работать с другими						
22	Умение работать при ограниченности ресурсов						

Задание 2. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

1. *Управляющий директор:* ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера:* ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства:* ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу:* ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу:* ...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности:* ...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах республики, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам:* ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. Менеджер по контролю над производством: ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?
2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.
3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления в зависимости от занимаемой должности.
4. Насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

Задание 3. Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что либо добавить?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном бизнесе?

Задание 4. В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления. Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с положениями, изложенными выше, или у вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера вы считаете необходимым активно в себе развивать?

Задание 5. Заполните таблицу.

Таблица – Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

Задание 6. Перечислите основные принципы управления А. Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попробуйте соотнести принципы управления А. Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А. Файоля).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Системный подход к управлению

Цель занятия: познакомиться с понятием «организация» и изучить ее свойства, а так же приобрести практические навыки применения системного подхода к изучению организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «система», «подсистема», «элемент», «связи», «отношения».
2. Охарактеризуйте виды систем в зависимости от классификационных признаков.

3. Какими свойствами обладает система?
4. Дайте определение понятия «организация».
5. Назовите внутренние и внешние переменные организации.
6. Назовите основные характеристики внешней среды торговой организации.

Задание 1. Определите, являются ли организациями следующие объекты:

- автомобиль;
- компания «Ростелеком»;
- стая перелетных птиц;
- камень;
- городская поликлиника;
- популяция императорских пингвинов;
- кондиционер;
- семья;
- часы;
- группа студентов;
- организм человека;
- метро;
- озеро.

Задание 2. Выделите среди этих организаций социальные, т.е. состоящие из людей.

Задание 3. Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации.

Задание 4. Приведите в качестве примера одну техническую, одну биологическую и одну социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая организация				
Биологическая организация				
Социальная организация				

Задание 5. Определите, справедливо ли утверждение, что любой объект – это организация.

Задание 6. Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

Задание 7. Рассмотрите выбранную вами организацию как совокупность пяти подсистем: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности входят в каждую из этих подсистем? Заполните таблицу.

Подсистема организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

Задание 8. Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.

Задание 9. На примере известной вам торговой организации опишите и проанализируйте особенности, возможности и перспективы:

а) следующих элементов внутренней среды организации:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации;
- 3) задачи;
- 4) технология;
- 5) работники организации;
- 6) взаимосвязь всех вышеперечисленных элементов.

б) следующих элементов среды прямого воздействия на организацию:

- 1) поставщики;
- 2) законы и государственные органы;
- 3) потребители и конкуренты.

в) следующих элементов среды косвенного воздействия на организацию:

- 1) технология;
- 2) состояние экономики;
- 3) социокультурные факторы и отношения с местным населением;
- 4) политические факторы.

Задание 10. Распределите представленные факторы внешней среды по группам: политические, экономические, социокультурные, технологические.

Текущее законодательство на рынке

Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии

Демография

Информация и коммуникации, влияние сети Интернет

Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы

Экономическая ситуация и тенденции

Базовые ценности

Будущие изменения в законодательстве

Производственная емкость, уровень

Модели поведения покупателей

Уровень инфляции

Налогообложение, определенное для продукта / услуг

Европейское/международное законодательство

Рынок и торговые циклы

Тенденции образа жизни

Обменные курсы валют

Выборы на всех уровнях власти

Законодательство по технологиям

Мода и образцы для подражания

Проблемы интеллектуальной собственности

Инвестиционный климат в отрасли

Финансирование, гранты и инициативы

Реклама и связи с общественностью

Потребности конечного пользователя

Структура доходов и расходов

Международные группы давления

Точки контакта покупателей

Этнические / религиозные факторы

Потенциал инноваций

Доступ к технологиям, лицензирование, патенты

Платежеспособный спрос
 Специфика производства
 Общие проблемы налогообложения
 Сезонность / влияние погоды
 Правительственная политика, изменение
 Зрелость технологий
 Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции
 Финансирование исследований
 Сырье и комплектующие
 Энергоносители
 Экологические проблемы
 Прочее влияние государства в отрасли
 Товаропроводящие цепи и дистрибуция
 Развитие конкурентных технологий
 Динамика ставки рефинансирования
 Государственное регулирование конкуренции
 Торговая политика

Задание 11. Определить, как воздействует на рынок и на конкретное предприятие факторы внешней среды. В каждой группе взять 2-3 фактора. Данные свести в таблицу (по примеру ниже).

Примеры оцениваемых предприятий: салон модной одежды, дилер импортных легковых автомобилей, производитель соков, продовольственный магазин.

Пример – выдержка из анализа для гипермаркета

ФАКТОР	ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОТРАСЛЬ	ВОЗДЕЙСТВИЕ НА КОМПАНИЮ
<i>Усиление политического лобби белорусских розничных сетей</i>	Появление законов, создающих преференции отечественным компаниям	Дополнительные расходы ресурсов
<i>Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов</i>	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
<i>Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов</i>	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
<i>Рост инфляции</i>	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок	Повышение спроса на товары длительного пользования, закупки товаров длительного хранения «вгрок»
<i>Динамика роста курсов валют</i>	Усиление позиций отечественных производителей	Снижение спроса на импортные товары, повышение – на белорусские
<i>Снижение реальных доходов населения</i>	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом-класса	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
<i>Снижение реальных доходов среднего класса</i>	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону покупок в магазинах экономкласса в ущерб вопросам качества, сервиса
<i>Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли</i>	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей

Задание 12. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие торговой организаций, а также выделите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	(+)	(-)	Место
1	Трудовые ресурсы Беларуси (количество, уровень образования, квалификации, культуры)			
2	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)			
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)			
4	Международные отношения (международное положение страны, отношения различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в Беларуси)			
5	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)			
6	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике			
7	Состояние правопорядка в стране			
8	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной)			
9	Монополизация экономики			
10	Состояние развития конкуренции			
11	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела)			
12	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)			
13	Инфляция (уровень и динамика)			
14	Налогообложение (уровень и динамика)			
15	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия)			
16	Безработица			
17	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий)			
18	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)			

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Диагностика этапов жизненного цикла организации

Цель работы: получить представление об основных этапах жизненного цикла организации и приобрести практические навыки их диагностики и анализа.

Контрольные вопросы

1. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
2. Назовите особенности управления на различных стадиях жизненного цикла организации.

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

Основатель фабрики – Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет. В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867».

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Постепенно Эйнем отошел от дел, и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры, большинство из которых составляли выходцы из подмосковных деревень, жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами – «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и Ко» – в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ампи́р», «Ми́ньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галоп».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. А с 1913 г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества.

В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду – Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г. фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913-1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. – «Южная ночь», в 1936 г. – «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было перенесено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды – переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизированную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса конфетного производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

История компании Audi: четыре кольца успеха

Марка автомобилей Audi на сегодняшний день одна из самых популярных. Это практичные и эргономичные автомобили с объемом двигателей от 1,2 до 6 л. Концерн имеет интересную историю длиною более чем в столетие.

Свои истоки компания Audi берет в немецкой компании Horch. Вообще, компания была создана благодаря судебному процессу. Дело в том, что будущий владелец компании Audi, талантливый изобретатель Август Хорьх, был с 1899 г. совладельцем одноименной автомобильной компании Horch («Хорьх»). Автомобили этой компании были очень популярны и востребованы во времена Третьего рейха.

В то же время в 1909 г. Август Хорьх строит автомобиль с шестицилиндровым двигателем. Автомобиль получился настолько неудачным, что выпуск его чуть не привел к банкротству компании. Возмущенные таким положением дел компаньоны Августа Хорьха решили любыми средствами выгнать его из компании.

Таким образом, Хорьх в конце 1909 г., выгнанный из собственной компании, недолго думая, открывает неподалеку еще одну фирму. Естественно, ей присваивается название в честь владельца Horch! Бывших компаньонов это явно не устраивало, и они решили подать в суд, для того чтобы отсудить себе уже раскрученную к этому времени марку Horch.

По воспоминаниям современников, Август Хорьх был легким в общении человеком, со свойственными любому гениальному изобретателю странностями. Он очень легко принял решение суда (которое было не в его пользу), но тем не менее решил сохранить имя своей компании.

Horch переводится с немецкого языка как «послушай», и Хорьх взял для своей компании то же самое название, только на латинском языке, – AUDI! Получилось, что при разной форме содержание осталось прежним.

Фортуна переменчива, и с компаньонами Хорьха она сыграла злую шутку: они сильно просчитались, выгнав его из компании. Уже в 1910 г. новой компанией был выпущен автомобиль AUDI-A (автомобиль имел 2,6-литровый четырехцилиндровый двигатель мощностью 22 л. с), а на следующий год – AUDI-B. Ну а в 1912 г. появилась, пожалуй, самая известная модель этой марки – AUDI-C (этот автомобиль называют «Покоритель AUDI», так как он завоевал Альпийский кубок).

Вся дальнейшая история компании – история взлетов и падений. В 1920-х гг. фирма была настолько близка к банкротству, что ей было просто необходимо слиться с другой, более успешной компанией. Таким образом, компания Audi была приобретена немецкой компанией DKW. Ее владельцем в 1928 г. стал Йорген Скафте Расмуссен.

Уже через четыре года состоялось слияние двух фирм с Horch и с отделением организации Wanderer («Вандерер»), занимавшимся производством автомобилей. В результате был создан Auto Union («Ауто-Унион»). Эмблемой компании стали соединенные четыре кольца, символизирующие четыре слившиеся компании.

До Второй мировой войны было создано две модели автомобиля, успешно использовавшихся населением. Но после войны, поскольку предприятия находились на территории ГДР, компании были национализированы и перешли в «Объединение народных предприятий по выпуску автомобилей».

В 1965 г. компанией был выпущен новый автомобиль с передним приводом. Вышел он опять под маркой Audi, так как контрольный пакет акций перешел к Volkswagen.

1968 г. стал своеобразной вехой в истории автомобилестроения Германии. Именно в этом году была выпущена новая модель автомобиля Audi-100. Следом за ней на той же волне появляется модель Audi Quattro, которую отличают от предшественниц привод на все четыре колеса и спортивный профиль.

В 1969 г. название компании вновь изменилось: она стала называться Audi NSU Auto

Union, так как компанию купил Neckarsulmer Auto-mobilwerke («Автомобильный завод в Неккарзульме», NSU). В 1985 г. к фирме вновь вернулось прежнее название – Audi AG.

Новейшая история Audi – это непрерывающийся выпуск новых моделей, каждая из которых имеет ряд преимуществ перед предшественниками. Непрерывные разработки и усовершенствования в модельном ряду автомобилей Audi ведут компанию к бурному, непрерывающемуся подъему, дпящемуся уже без малого полвека.

История Сбербанка России

1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумм на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу – 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка – «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штемпелем Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. – уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет – с 1865 по 1895 г. – число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек – с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., – Первая мировая война, революция, Гражданская война – не смогли замедлить развитие сберегательного

дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А строго соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: выпускать собственные заемные обязательства (сертификаты), проводить операции с процентными бумагами, осуществлять денежные переводы.

1941-1991 гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950–1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов – в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо нее образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР – Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

История компании Prada

Стиль, изящество, минимализм – именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию *Fratelli Prada* («Братья Прада»). Компания специализировалась на производ-

стве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя – Луизе. К тому времени популярность компании распространилась далеко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких моделей, отличавшихся большим весом, привела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада – Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пантомиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Коммунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицию Бертелли, своего мужа и делового партнера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в международный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую коллекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных компанией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены покупателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их высокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи стали даже более привлекательными. Более того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных журналов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию белья, а также линию солнцезащитных очков.

Дизайн последних создавал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» – так прозвали очки в толстых, квадратных оправках – заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вызванный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизайнеров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувственных работ других марок того времени. Один из журналистов охарактеризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состоящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натуральных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным материалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. выиграла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление классических вещей. За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йорке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организует модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим нововведениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все – от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, – а также экспериментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уровень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треугольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Северной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada имелся собственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонтиком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали максимально возможное количество других домов моды, Prada залезла в большие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, который еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moët Hennessey Louis Vuitton (LVMH), но не сумела обеспечить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и продала свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выплачивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вождения всех, мало-мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые комбинации в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спущенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых влиятельных людей планеты.

Сегодня Prada – мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Granello, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых притязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Римский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в первую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

Задание 2. Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

Задание 3. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

Задание 4. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6

Целенаправленность управления

Цель: развить у студентов навыки формулировки миссии, целей организации и построения дерева целей.

Контрольные вопросы

1. Почему миссия является основой существования организации?
2. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию фирмы: историю фирмы, ее профиль, место на рынке; стиль поведения и действия собственников и менеджеров фирмы; ресурсы, которыми располагает фирма; состояние окружающей среды; отличительные особенности фирмы? Достаточно ли этих данных для определения миссии фирмы?
3. Какое отличие миссии от общефирменных целей? Какие сведения необходимы для определения общефирменной цели?
4. Почему современной организации необходимо иметь множественные цели?
5. Какой способ установления целей вы считаете наиболее предпочтительным: полностью централизованный, полностью децентрализованный, сочетающий и тот и другой способы?

Задание 1. Дайте развернутую формулировку миссии для следующих организаций:

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Беларуси путем предоставления широкого спектра услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Инвестиционная компания «Савушкин продукт»	
«Корона»	
Ювелирно-художественная фирма	

Задание 2. Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	Ваши оценки		Ваши предложения
	Достоинства	Недостатки	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.			
Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.			
Быть лидером в производстве и продаж недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.			

Задание 3. Приведите примеры ключевых целей организации для следующих функциональных подсистем:

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	
Научно-исследовательские разработки (инновации)	
Финансы	
Персонал	
Менеджмент	

Задание 4.

Деловая игра «Разработка миссии и дерева целей организации»

Групповая работа: студентам необходимо разбиться на группы по три – пять человек и выполнить следующие задания.

1. Создайте свое предприятие. Это может быть как производственное предприятие, так и предприятие, оказывающее услуги. Главное условие – коммерческая направленность деятельности предприятия.
2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.
3. Постройте дерево целей создаваемого предприятия на трехлетний период.

Под деревом целей понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязи целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем – частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим – частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Коллективная работа

После того как предложения всех групп будут готовы, представители созданных компаний должны представить результаты своей работы всем присутствующим на занятии. При этом оставшиеся группы выполняют роль экспертов-инвесторов и оценивают предварительную перспективность предлагаемых идей. Результаты экспертной оценки (по пятибалльной системе) экспертные группы проставляют в свои ведомости. Эксперты не оценивают только тот проект, в разработке которого они участвовали.

Затем на доске формируется общая оценочная ведомость, определяется средняя оценка и объявляется проект-лидер.

Примечание: для повышения степени обоснованности оценок можно ввести ряд оценочных критериев с указанием их значимости.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Законы, принципы и методы менеджмента

Цель занятия: получить представление о законах и принципах организации и приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «зависимость», «закономерность» и «закон».
2. Каковы универсальные законы организации?
3. Назовите специфические законы (законы социальной организации).
4. Перечислите и охарактеризуйте основные методы управления.

Задание 1. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хэппилэнд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Задание 2. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само это предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 3. Приведите примеры прогрессивного и регрессивного развития известных вам организаций.

Задание 4. Определите, действие какого из фоновых законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему владение информацией повышает степень устойчивости организации.

• В российском офисе компании DHL исследования удовлетворенности персонала проводятся раз в два года. Эти измерения – один из лучших инструментов обратной связи с коллективом. Таким образом можно понять, как сотрудник воспринимает ценности компании и своих работодателей. Видя проблемы, но не зная мнения людей, сложно реагировать на них правильно. Полученные данные учитываются при формировании стратегии организации на следующий период.

• Обычно процессу разработки нового изделия предшествует проведение маркетинговых исследований. Информация, полученная в результате таких исследований, по-

зволяет максимально приблизить планируемую к разработке и производству продукцию к требованиям потребителя и учесть изменения рыночной ситуации.

Задание 5. Определите, действие какого из фоновых законов наблюдается в описанных ниже ситуациях. Объясните, почему организации стремятся обеспечить наиболее экономный режим функционирования.

- Известный западный электротехнический концерн имел крупные финансовые проблемы. Пришел новый менеджер, который поступил просто: продал почти все мелкие подразделения, в том числе входившие в технологическую цепочку по производству конечной продукции, чтобы потом покупать необходимое у нового хозяина или у других производителей. И это, как ни парадоксально, оказалось эффективно в финансовом смысле: когда знаешь, что у тебя все равно купят (т.е. оплатят твою работу), нет нужды заботиться об издержках. После продажи ряда подразделений сразу упала себестоимость продукции концерна, что позволило стабилизировать его финансовое положение. Кроме того, это был урок и для других подразделений: им дали понять, что в случае неудовлетворительной работы с ними так же легко расстанутся.

- В условиях рыночной экономики предприятия начинают выделять в своей структуре отделы маркетинга и сбыта.

- При повышенной радиации организм живого существа приспосабливается к новой жизни за счет мутации некоторых органов.

Задание 6. Приведите пример, иллюстрирующий действие закона композиции – пропорциональности.

Задание 7. На каких этапах жизненного цикла организации учитываются принципы статического состояния организации? Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

- Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников. Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организационную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу. В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «квысосать из пальца» задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

- При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться.

- В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персо-

нала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Задание 8. На каких этапах жизненного цикла организации учитываются принципы динамического состояния организации? Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях и какое влияние это оказывает на организацию.

Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Выросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все эти заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

Задание 9. Объяснить, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. К разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы.

2. Специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации.

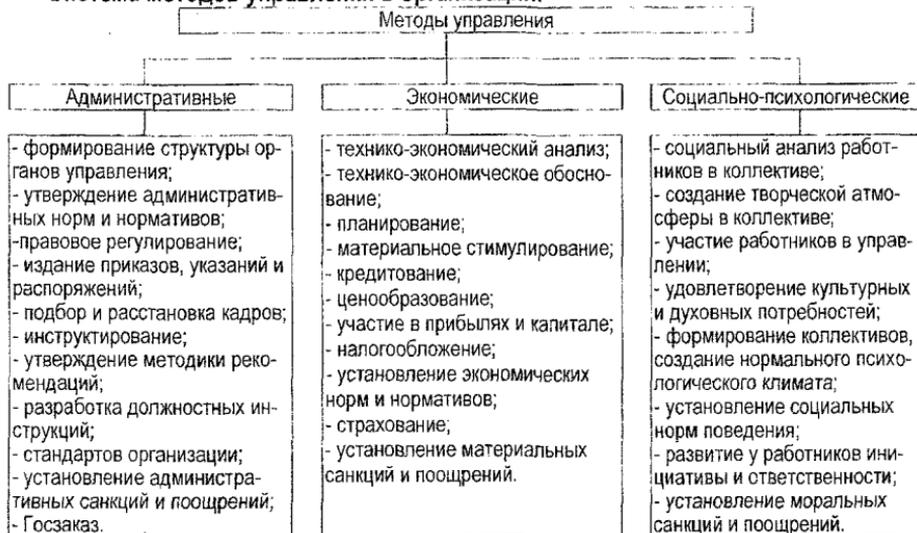
3. В процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало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

4. Деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы: о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности; о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Задание 10. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной вами торговой организации.

Система методов управления в организации:



Задание 11. Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуация	Метод	Обоснование метода
1.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
2.	Снижение текучести кадров		
3.	Ввод в производство нового вида продукции		
4.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
5.	Повышение заинтересованности покупателей		

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Планирование и организация как функция менеджмента

Цель работы: ознакомиться с функциями «планирование» и «организация», основными типами организационной структуры управления и правилами ее проектирования и совершенствования, а также развить способности к самостоятельной работе по формированию организационных структур управления предприятием.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
2. Какова роль функции планирования и организации в управлении?
3. Дайте краткую характеристику планирования как функции управления, принципов планирования.
4. Дайте определение понятию «Организационная структура управления», характеристику элементов организационной структуры управления.
5. Какие типы бюрократических и органических структур вы знаете?
6. Какие типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?

7. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования ОСУ управления.

8. По каким симптомам можно судить о неэффективности организационной структуры управления?

Задание 1. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Таблица 1 – Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированием

Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

Задание 2. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу.

Таблица 2 – Шаги плановой работы и их содержание

Шаг планирования	Содержание работы
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

Задание 3. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел, сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают. Кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

Ситуация 3. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Ситуация 4. Компания «Ландшафт» (сфера деятельности – ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоящую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Задание 4 Деловая игра "Структура"

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями, расположенными в других областях. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дежес власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на ини-

циативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он имеет 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрист-консультант-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Задачи деловой игры

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО:

Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу следует принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 3.

Таблица 3 – Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления 1	Руководитель подразделения												
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. Управление стратегией развития предприятия													
2. Организация системы управления													
3. Управление персоналом													
4. Управление социальным развитием													
5. Управление экономическим развитием													
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом													
7. Управление техническим развитием													
8. Управление капитальным строительством и ремонтом													
9. Управление подготовкой производства													
10. Управление основным производством													
11. Управление вспомогательным производством													
12. Управление качеством продукции													
13. Управление трудом и заработной платой													
14. Управление охраной труда и техникой безопасности													
15. Управление материально-техническим снабжением													
16. Управление маркетингом													
17. Управление механизацией производства													
18. Управление транспортом													
19. Управление обслуживающим хозяйством													
20. Управление внешнеэкономической деятельностью													
21. Управление экологией													

Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в табл. 1.

Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух корректировок в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 2). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование;

"-" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.

2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 5).

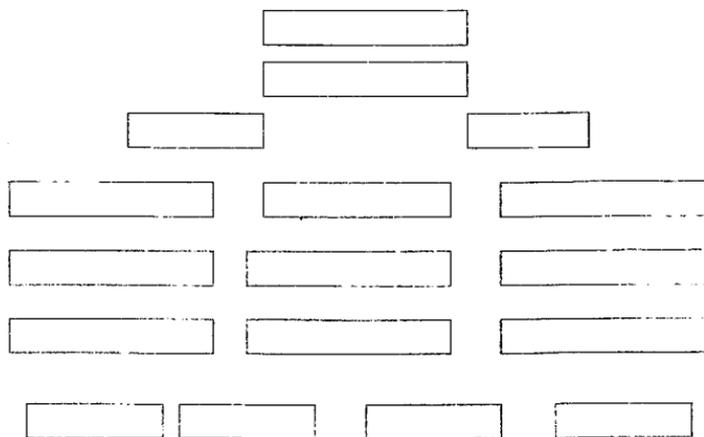


Рисунок 5 – Схема организационной структуры управления ООО

3. Матрица распределения функций управления (табл. 2).

Таблица 4

Группа № _____ Команда № _____ Задание № _____

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

- Цель организации;
- Стиль руководства;
- Кто именно;
- Почему он;
- Его достоинства;
- Его недостатки;
- Перспективы роста.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

Мотивация и контроль как функция менеджмента

Цель работы: изучить основные способы мотивации и стимулирования работников на предприятии, приобрести практические навыки их применения. Изучить особенности функции контроля.

Вопросы для закрепления материала

1. Что такое мотивация труда?
2. Что такое стимулирование труда?
3. Какая связь между мотивацией и стимулированием труда?
4. Дайте классификацию основных теорий мотивации.
5. Дайте определению понятию «контроль», охарактеризуйте цели и задачи контроля.
6. Какие виды контроля вы знаете?
7. Как оценивается эффективность контроля?

Задание 1. В таблице 1 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу изменений предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 1 – Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жильё	
	Отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	
	Чувствовать поддержку	
Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самосуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	
Потребность в самовыражении		

Задание 2. Изучите, каким образом иерархия потребностей А. Маслоу может служить ориентиром при понимании поведения людей, его мотивов и использоваться менеджером. Заполните таблицу 2.

Таблица 2

Группы потребностей	Характеристика поведения людей при данной группе потребностей	Подходы к управлению (заполняет студент)
Физиологические	Люди почти не интересуются содержанием работ, концентрируют внимание на оплате и условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т.д.	(например: необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не были слишком тяжелыми)
Безопасности	Люди стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Оценивают свою работу с точки зрения обеспечения их стабильного существования в будущем. Стремятся избежать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям.	
Принадлежности и причастности	Человек смотрит на работу как на принадлежность к коллективу, как на возможность установить дружеские отношения со всеми коллегами.	
Признания и самоутверждения	Желание людей быть компетентными, способными, уверенными в себе, а также получать признания со стороны окружающих. Люди стремятся к лидерскому положению или к положению признанного авторитета при решении определенных задач.	
Самовыражения	Люди открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы.	

Задание 3. Назовите по пять наиболее важных мотиватора, расставив их по важности с 1-го по 5-й, для следующих лиц:

- квалифицированного рабочего;
- вас в группе;
- офис-менеджера;
- специалиста (врача, юриста, преподавателя);
- неквалифицированного работника.

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников? Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно? Заполните таблицу 3.

Таблица 3

Лица (объект)	Мотиваторы	Мотивационная теория	Методы воздействия

Задание 4. Охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников торговых организаций. Результаты занесите в таблицу 4

Таблица 4 – Методы стимулирования результативности труда

Группа методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)		
Экономические (косвенные)		
Неденежные		

Задание 5. Оплата труда в торговых организациях может складываться из нескольких элементов. Каким, по вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение дан-

ных элементов в процентах? Дайте подробное обоснование, укажите возможные достоинства и недостатки предлагаемого вами варианта. По каким основным критериям можно оценить результаты работы подразделения и отдельного работника?

Таблица 5 – Составные элементы общего заработка работника

Элемент общего заработка	Оптимальное соотношение элементов	Критерии оценки результата
Должностной оклад		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы торговой организации в целом		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы подразделения торговой организации		
Выплаты стимулирующего характера, связанные с индивидуальными достижениями сотрудников		

Задание 6. Наряду с материальным существует моральное стимулирование, которое во многих торговых организациях должным образом не оценивается. В таблице 6 приведены некоторые формы морального стимулирования труда. Оцените важность для вас этих форм с помощью коэффициентов, которые могут принимать значение от нуля до единицы. Считайте, что коэффициент, равный единице, соответствует материальному стимулу, выраженному в размере 30 % премии к должностному окладу. Решение подробно обоснуйте.

Таблица 6 – Формы морального стимулирования труда и их значимость

Форма стимулирования труда	Значимость
Публичное признание заслуг руководителем	
Присвоение звания «Лучший по профессии»	
Занесение фотографии на Доску почета	
Награждение Почётной грамотой	

Задание 7. Изучив возможные меры воздействия на персонал (таблица 7), поясните, каким образом их можно и нужно использовать в практике управления организациями торговли.

Таблица 7 – Методы воздействия на персонал

Метод воздействия	Условия результативности
Оценивающие	
Поощрение	Чёткость понимания причин поощрения со стороны поощряемого. Осведомлённость коллектива о заслугах поощряемого. Поощряться должны новаторские, неординарные действия. Своевременность поощрения.
Наказание	Обязательность и своевременность. Конкретность наказания (лицо, а не коллектив). Индивидуальный и ситуационный подход к выбору наказания. Одно наказание за один проступок.
Побуждающие	
Убеждение	Разъяснение. Изменение условий работы подчинённых.
Принуждение	Моральная оправданность с точки зрения группы. Избирательность по отношению к нарушителям установленного порядка и правил поведения.

Задание 8. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Какое наказание, по вашему мнению, необходимо применить к конкретному работнику

торговой организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей (таблица 8)?

Таблица 8 – Возможные наказания работника

Вид нарушения	Нарушение допущено	
	впервые	повторно
Опоздание на работу или уход с работы ранее положенного срока		
Пропул		
Рабочее место к открытию магазина не подготовлено		
Грубость по отношению к покупателю		
Обсчёт покупателя		
Заказ излишнего количества товара, в результате чего образовались сверхнормативные запасы		
Порча товара		
Недостача товара		
Продажа товара с истёкшим сроком реализации из-за отсутствия должного контроля		

Подробно обоснуйте своё решение. Поясните, от чего зависит вид наказания, применяемого конкретным руководителем к конкретному подчинённому.

Задание 9. Целовая игра «Мотивация персонала». Проанализируйте любые три из предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорацией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. *Постановка целей мотивации.*

4. *Планирование мотивации работника (работников):*

- выявление потребности;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. *Осуществление мотивации:*

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечения вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. *Управление мотивацией:*

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Задание 10. На практике известны два подхода к процессу контроля: контроль процесса и контроль результата. Очевидно, что эти подходы означают две крайности. Составьте эти два подхода (таблица). В каких случаях целесообразно использовать тот или иной метод контроля? Каким образом обеспечить оптимальное сочетание этих подходов?

Показатель	Метод контроля	
	контроль процесса	контроль результата
Преимущества		
Недостатки		
В каких случаях следует использовать		

Задание 11. Контроль выполняет ряд функций (таблица). Раскройте, каким образом эти функции реализуются.

Функция контроля	Способ реализации функции
Оценивающая	
Стимулирующая	
Мотивирующая	

Задание 12. В таблице представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

Подчинённые	Варианты контроля
Работник А, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, неинициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В, молодой специалист со средней теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, неинициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д, с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е, с большим опытом работы, неинициативный, боится брать на себя ответственность	

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 242 с.
2. Асаул, А.Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.
3. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 240 с.
4. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб: Питер, 2002. – С.19-36.
5. Васильев, В.М. Управление в строительстве. – Л.: Стройиздат, 2001. – 298 с.
6. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.
7. Глушаков, В.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
8. Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
9. Герчикова, Р. С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 366 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.
11. Ермасова, Н.Б. Финансовый менеджмент. – М.: Высшее образование, 2008. – 470 с.
12. Иванова, И.А. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2009. – 96 с.
13. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2007. – 269 с.
14. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: практик. / Г.А. Короленок, Г.Г. Гоцкий. – Мн.: БГЭУ, 2009. – 190 с.
15. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. – 5-е изд. – Мн.: Новое знание, 2002. – С. 3-4.
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2007. – 336 с.
17. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: Высш. образование, 2007. – 492 с.
18. Краткий курс лекций по дисциплине «Основы менеджмента». – БГТУ, 2010.
19. Лалыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
20. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.
21. Мухомедьяров, А.М. Инновационный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
22. Методические указания по выполнению практических занятий и курсовой работы по дисциплине «Основы менеджмента». – БГТУ, 2002.
23. Менеджмент в строительстве: учеб. пособ. / Подгот.: И.С. Степанов [и др.]. – М.: Юрайт, 2010. – 540 с.
24. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 258 с.
25. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорова; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 488 с.
26. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 186 с.
27. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 27-60.
28. Николаев, Т.И. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
29. Организация, экономика и управление строительством: учебное пособие для вузов / Т.Н. Цай, Л.Н. Лаврецкий, А.Е. Лейбман [и др.]; под ред. Т.Н. Цая. – М.: Стройиздат, 2009. – 367 с.
30. Павлюк, Ю.Н. Менеджмент в строительстве: курс лекций – Брест: Изд-во БГТУ, 2004. – 133 с.
31. Пашкин, А. И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 679 с.
32. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. – М., ИНФРА-М, 2007. – 161 с.
33. Серов, В.М. Организация и управление в строительстве: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 432 с.
34. Федосья, А.К. Менеджмент. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 320 с.
35. Шеметов, П.В. Менеджмент. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

Кроме перечисленных специализированных источников литературы для изучения дисциплины «Менеджмент» целесообразно воспользоваться публикациями по «Менеджменту» и «Управлению организациями» и информацией в Интернет-библиотеках, которые так же рассматривают вопросы менеджмента.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составители:

Будурян Татьяна Алексеевна
Довыденко Наталья Александровна
Филиппова Татьяна Викторовна
Пипко Евгения Викторовна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения практических занятий по дисциплине

«Менеджмент в торговле»

студентами специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

дневной и заочной форм обучения

Часть 1

Ответственный за выпуск: Будурян Т.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Кармаш Е.Л.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано в печать 27.12.2012 г. Формат 60*84 1/16. Бумага писчая.
Усл. печ. л. 2,56. Уч. изд. л. 2,75. Заказ № 1399. Тираж 60 экз. Отпечатано на ризографе
учреждения образования «Брестский государственный технический университет».
224017, г. Брест, ул. Московская, 267.