

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**В. А. Михарева**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПРАКТИКУМ**

для слушателей специальности  
1-24 01 72 «Экономическое право»  
заочной формы обучения

**Гомель 2016**

УДК 338.24(075.8)  
ББК 65.290.21я73  
М69

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка» ИПКиП  
ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 5 от 26.01.2016 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

**Михарева, В. А.**  
М69 Основы менеджмента : практикум для слушателей специальности 1-24 01 72  
«Экономическое право» заоч. формы обучения / В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О.  
Сухого, 2016. – 38 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ;  
свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим  
доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Изложены практические ситуации, задания и тесты по дисциплине «Менеджмент» в  
соответствии с образовательным стандартом Республики Беларусь 1-24 01 72–2013.  
Для слушателей специальности 1-24 01 72 «Менеджмент» ИПКиП.

**УДК 338.24(075.8)**  
**ББК 65.290.21я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2016

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Особое значение на уровне организации как субъекта хозяйствования имеет формирование такой системы управления (менеджмента), которая обеспечила бы высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Менеджмент носит ярко выраженный прикладной характер, так как представляет конкретно используемые методы, способы, приемы, структуры, рычаги и стимулы для выбора, обоснования и достижения целей развития организации.

Данный практикум написан с учетом требований Образовательного стандарта Республики Беларусь 1-24 01 72-2013 для слушателей образовательных программ переподготовки специальности 1-24 01 72 «Экономическое право».

В данном практикуме представлены материалы по восьми темам для практических занятий. По каждой теме даны вопросы для обсуждения, задания, ситуации, тесты.

Изучив курс «Основы менеджмента», слушатели должны уметь:

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений.

Структура предлагаемого практикума отражает программу дисциплины «Основы менеджмента». Материалы практикума ориентированы на формирование у слушателей знаний и умений по принятию эффективных управленческих решений.

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### *Вопросы для обсуждения*

1. Почему менеджмент является наукой?
2. Какие роли выполняет менеджер в организации?
3. Какие основные обязанности менеджеров в организации?
4. Почему необходимо управление?

*Задание 1.* Приведите примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

*Задание 2.* Ответьте на вопросы теста. Сделайте выводы.

*Тест на соответствие индивидуальных способностей человека основным чертам профессии менеджера*

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями, и т. д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но и выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажитесь ли Вы от мало привлекательной работы, если нет гарантий, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?

12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

После ответов на данные вопросы, подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. Если общее количество ответов «да» составляет 13 и более, значит Вы можете попытать силы в предпринимательстве.

*Задание 3.* Определите, вклад каких школ в науку об управлении перечислен в каждой из таблиц 1.1-1.4 (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении и школа науки управления или количественных методов) [21].

*Таблица 1.1*

Вклад в науку об управлении (вариант 1)

Школа
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

*Таблица 1.2*

Вклад в науку об управлении (вариант 2)

Школа
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Таблица 1.3

Вклад в науку об управлении (вариант 3)

Школа
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Таблица 1.4

Вклад в науку об управлении (вариант 4)

Школа
1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

*Задание 4.* Объясните, что означает каждый из этих принципов и почему его выполнение способствует эффективному функционированию организации.

1. Разделение труда.
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
- 6 Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

## ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### *Вопросы для обсуждения*

1. По каким признакам можно определить, является организация формальной или неформальной?

2. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

3. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?

4. Как определить, что организация результативна и эффективна (приведите конкретные примеры)?

5. Покажите взаимосвязь между элементами внутренней среды: «структура», «технология», «персонал».

6. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой?

7. В чем сложность управления людьми?

*Задание 1.* В таблице 2.1 представлен список ценностей организации. Укажите несколько хорошо знакомых Вам организаций и определите, какие ценности им характерны. Выберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

*Таблица 2.1*

Список ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
1. Дисциплина	1. Достача
2. Чинопочитание	2. Участие в управлении
3. Иерархия	3. Коллективизм
4. Ориентация на задачу	4. Ориентация на потребности
5. Карьера	5. Раскрытие личности
6. Власть	6. Признание
7. Централизация	7. Творческая инициатива
8. Успех	8. Децентрализация
9. Самоотдача	9. Способность идти на компромиссы

*Задание 2.* Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого существуют следующие требования:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, кто имеет отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются несовместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, Вы согласны? Если с чем-то не согласны, аргументируйте свой ответ.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую организационную подготовку для совместной работы сотрудников должен провести менеджер, чтобы гарантировать успех?

*Задание 3.* Укажите, какие из приведенных в таблице 2.2 факторов внешней среды способствуют, а какие затрудняют развитие организаций, ответ обоснуйте, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.



Таблица 2.2

## Факторы внешней среды

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
1	2	3
1. Природные ресурсы Республики Беларусь		
2. Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		

**Библиотека ГГТУ им. П.О.Сухого**

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (заработная плата, пенсии, пособия, стипендии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

*Задание 4.* Белорусское производственное предприятие приступает к выпуску новых видов безалкогольных напитков. Безалкогольные напитки выпускает также иностранная фирма. Чтобы выдержать конкуренцию с фирмой, белорусское предприятие должно иметь свои производственные тайны. Назовите их и объясните, в чем заключается их смысл.

*Задание 5.* Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и сотрудников.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

*Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:*

1. Согласны ли Вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях отечественной действительности?

*Задание 6.* Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджера и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

— «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

— «Вы можете «свалить дурака» в чем угодно, и Вам дадут шанс исправиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

— «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль "течет" туда, где есть мозги».

*Выполните следующее:*

1. Укажите, согласны ли Вы с приведенными выше высказываниями.

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интер-претацию аналогично вышеперечисленным принципам с учетом практики менеджмента.

*Задание 7.* Ваша фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20%, увеличив выпуск продукции на 15%, расширить свои позиции на рынке в другом городе на 8%. При этом у Ваших партнеров в лице поставщика сырья прибыль увеличится на 8%, а у посредников – на 15%.

На основе вышеприведенных данных дайте определение внутренним и внешним целям. Укажите, какие из перечисленных целей относятся к внутренним, а какие – к внешним.

### ТЕМА 3. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

#### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем отличия методов управления от функций и принципов управления?

2. Какие экономические методы целесообразно использовать в управлении современной организацией?

4. Назовите особенности методов административного воздействия.

5. В чем заключается суть самоуправления в организации?

6. Какие документы регламентируют деятельность организации?

7. Назовите формы распорядительного воздействия, используемые в организации.

*Задание 1.* Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Укажите, как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в

дальнейшем, используя следующие варианты:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытайтесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу: пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить в дальнейшем.

*Задание 2.* Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Укажите, как Вы начнете беседу при встрече, используя следующие варианты:

а) независимо от своего опоздания, сразу же потребуете от сотрудника объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

*Задание 3.* Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать.

Укажите, как Вы ответите на звонок, используя следующие варианты:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть едет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

*Задание 4. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину.*

Укажите, как Вы себя поведете в этой ситуации, используя следующие варианты:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела); вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник; вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор; затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации; после этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать; возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

*Задание 5. Укажите, может ли компания получать прибыль и испытывать недостаток денежных средств.*

Для этого существует несколько причин:

— компания продает товар с отсрочкой, так что ей нужно расплачиваться с поставщиками до получения денег с клиентов. Тем самым запас денежных средств может быть под угрозой;

— компания работала со старым оборудованием и амортизационные отчисления были низкими. Замена оборудования также может вызвать нехватку денежных средств;

— компания выплатила заем, на что ушли все имеющиеся денежные средства;

— компания не имеет достаточного оборотного капитала для финансирования своих операций, особенно в период высокого спроса на него;

— компания не удержала достаточно средств для оплаты прошлогодних налогов.

*Задание 6. Расходы организации выходят из-под контроля. В Ваши обязанности входит их контроль. Укажите, как можно сэкономить на расходах.*

Подумайте, какие из ниже перечисленных предложений по изменению суммы и структуры расходов и об эффекте отдачи от них в разных сферах компании, особенно в производстве и кадрах, могут быть наиболее целесообразными. Обоснуйте свой ответ. Предложения:

— переход от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей;

— уменьшение площади, сдача освободившиеся помещения в аренду по выгодной цене;

— проверка эффективности работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии;

— в случае циклического характера работы, приглашение временных работников на короткие периоды;

— использование субподрядных работ. Можно сэкономить, передав часть работы специальным фирмам, вместо того, чтобы заменять собственное износившееся оборудование;

— ввод новых технологий.

#### ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

##### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем заключается значимость стратегического плана развития организации?

2. Какие проблемы при формировании тактического плана организации Вы отнесете в основным?



3. Почему полученный прогноз всегда с некоторой долей вероятности будет отличаться от действительности?

*Задание 1.* Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты запишите по форме таблицы 4.1.

*Таблица 4.1*

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования

Аспекты планирования	Виды планирования	
	Оперативное	Стратегическое
Ориентация		
Объект рассмотрения		
Цели		
Задачи		
Уровни		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		
Результат		

*Задание 2.* Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы, представленные на рисунке 4.1.



*Рисунок 4.1.* Схема процесса стратегического планирования

Необходимо, используя эти элементы, построить схему процесса планирования:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.

2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по Вашему мнению, ключевое значение.

*Задание 3.* Заполните пустые графы финансового плана предприятия, представленного в таблице 4.2.

*Таблица 4.2*

Финансовый план предприятия

Показатели	Годы			
	2016	2017	2018	2019
Объем продаж, шт.	1000	1000	1000	1000
Цена одного изделия, тыс. руб	600	620	630	640
Общие затраты на одно изделие, тыс руб.	450	350	400	450
Выручка, тыс руб.				
Прибыль, тыс руб.				

Ответьте на следующие вопросы:

1) Что Вы можете сказать о перспективах выпуска предприятием указанного изделия? До какого года стоит продолжать выпуск изделия?

2) К каким видам относится данный план в соответствии с приведенной на рисунке 3.2 классификацией?

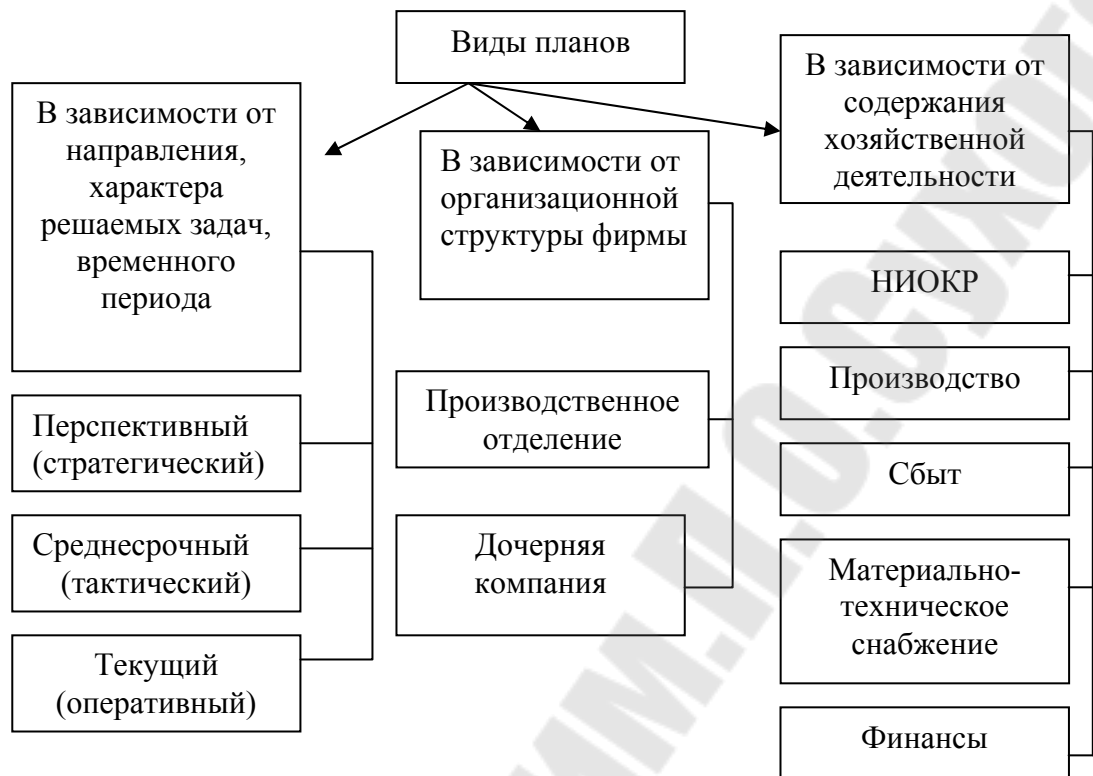


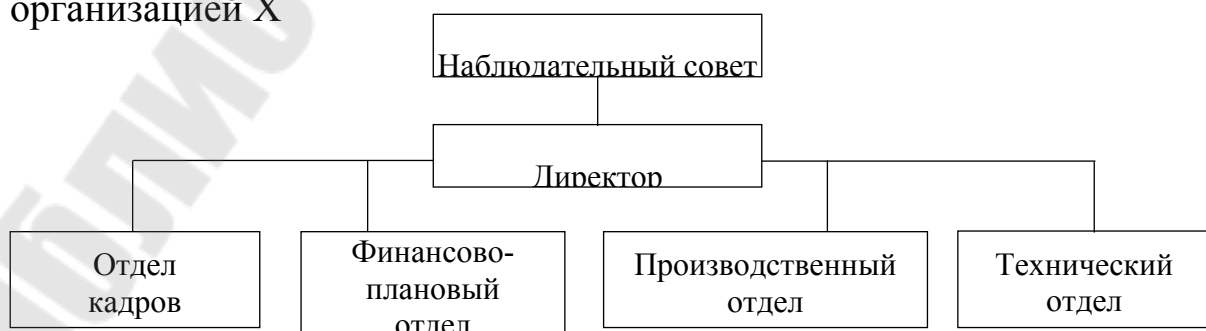
Рисунок 4.2. Три классификации видов планирования на предприятии [31]

## ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы для обсуждения

1. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?
2. Дайте определение организационной структуры управления. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
3. Назовите основные типы организационных структур, наиболее широко использующиеся в настоящее время?
4. Что такое горизонтальное разделение труда?

*Задание 1.* На рисунке 5.1 представлена структура управления организацией X



*Рисунок 5.1.* Структура управления предприятием организацией X

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данным предприятием, и опишите ее основные черты.

*Задание 2.* В таблице 5.1 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. В форме тезисов укажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

*Таблица 5.1.*

Основные факторы, определяющие организационную структуру управления

Основные факторы	Направления влияния факторов
Размер торговой организации	
Стратегия, реализуемая торговой организацией	
Динамизм внешней среды организации	
Динамизм внутренней среды организации	
Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
Торгово-технологический процесс	
Уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе	
Ресурсы	

*Задание 3.* Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры у приведенных ниже компаний? Нарисуйте примерные структуры исходя из информации о виде деятельности компании и Ваших знаниях об этих организациях.

Выбор структуры обоснуйте.

- 1) VELCOM – оператор мобильной связи.
- 2) Компания «Евроопт» – один из лидеров рынка розничной торговли в Республике Беларусь.
- 3) MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику.

4) СП «Белита» ООО —лидер по производству отечественной косметики, в том числе профессиональных средств для парикмахерских, косметических и массажных салонов, а также средств гигиены полости рта и товаров бытовой химии повседневного спроса.

*Задание 4.* Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Укажите, как Вы поступите в сложившейся ситуации, используя следующие варианты:

а) не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для Вас авторитетен начальник;

в) выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, поручаемые ему без согласования с Вами;

г) в интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

*Задание 5.* Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Укажите, что Вы предпримите в данной ситуации, используя следующие варианты:

а) в первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете;

б) сначала будете выполнять задание наиболее важное, на Ваш взгляд;

в) сначала выполните задание вышестоящего начальника;

г) будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

*Задание 6.* Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Укажите, как Вы поступите в сложившейся ситуации, используя

следующие варианты:

а) пресечете конфликт на работе, предложив подчиненным самим разбираться;

б) лучше всего попросите разобраться в конфликте представителей общественных организаций;

в) прежде всего, попытайтесь лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытайтесь через него воздействовать на этих людей.

*Задание 7.* Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Укажите, как, по Вашему мнению, эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление:

## ТЕМА 6. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА – МОТИВАЦИЯ

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что следует учитывать в первую очередь при разработке системы мотивации в организации?

2. Какие инструменты (методы, подходы), по Вашему мнению, наиболее важны для работников в организации где Вы работаете (или учитесь)?

3. Какой из элементов процесса мотивации является наиболее действенным.

4. На каких принципах должен строиться процесс мотивации труда работников на предприятии?

*Задание 1.* Несколько из работников трудятся на конвейере, проверяя микросхемы. Эта работа утомительна и однообразна, но она необходима. Сознавая это, руководитель тем не менее не имеет возможности ни повысить заработную плату, ни изменить названия должностей работников. Определите, как руководителю мотивировать их деятельность.

*Задание 2.* В Вашей компании руководителям советуют давать ежегодную оценку работы своих сотрудников. Укажите, в какой форме это лучше делать.

*Задание 3.* Поясните, как руководителю завершить оценку работы сотрудника: похлопать его по спине, дать отеческий совет или же конкретные указания о каких-либо деталях работы.

*Задание 4. Оценка мотивации.* Прежде, чем побуждать к труду своих подчиненных, оцените собственные мотивационные тенденции. Результаты приводимых ниже сравнений помогут Вам более точно разобраться с этим сложным феноменом.

*Парные сравнения.* Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. д. до конца. Затем вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...».

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод, как избавиться от нежелательных тенденций.

*Задание 5.* Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному

специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

*Задание 6.* Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Что ответите Вы?

*Задание 7.* До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина - сотрудник считает себя неопределенным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников.

*Задание 8.* По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

Состав бригады:

1. Петр, самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Андрей, молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Анатолий, рабочий 40 лет. Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Иван, бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не



доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

5. Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

*Задание 9.* Предложите одно или несколько решений, которые бы позволили снизить риски, связанные с клиентами, дали сотруднику возможность проявить самостоятельность.

В отдел продаж приходит новый сотрудник. Руководитель понимает, что сотрудник недостаточно опытен и при самостоятельном общении с клиентом не сможет добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если сотрудник не начнет действовать самостоятельно, то не приобретет необходимых навыков и уверенности в себе.

*Задание 10.* Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания. Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам: Хорошая зарплата - 34% работников Хорошие условия труда – 6% Хорошие отношения в коллективе – 18% Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%. Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят: Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%) Уважение в коллективе – 24% Интересную работу – 15% [27].

Вопросы для анализа ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?

2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?

3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

## ТЕМА 7. ОБЩАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА - КОНТРОЛЬ

### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие из этапов процедуры контроля являются наиболее важными?

2. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

3. Какие отличия тактического и стратегического контроля Вы знаете?

4. Что может повысить эффективность контроля на Вашем предприятии (или предприятии, с деятельностью которого Вы знакомы)?

*Задание 1.* Магазин «Колос» осуществлял продажу мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областной налоговой инспекцией. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения:

1. Несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню.

2. В финансовых документах по приему товара были грубые нарушения.

3. Бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке в магазине, которая была проведена за две недели до этого.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?

2. Каковы основные этапы контроля?

3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?

*Задание 2.* В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы, представленные на рисунке 7.1.

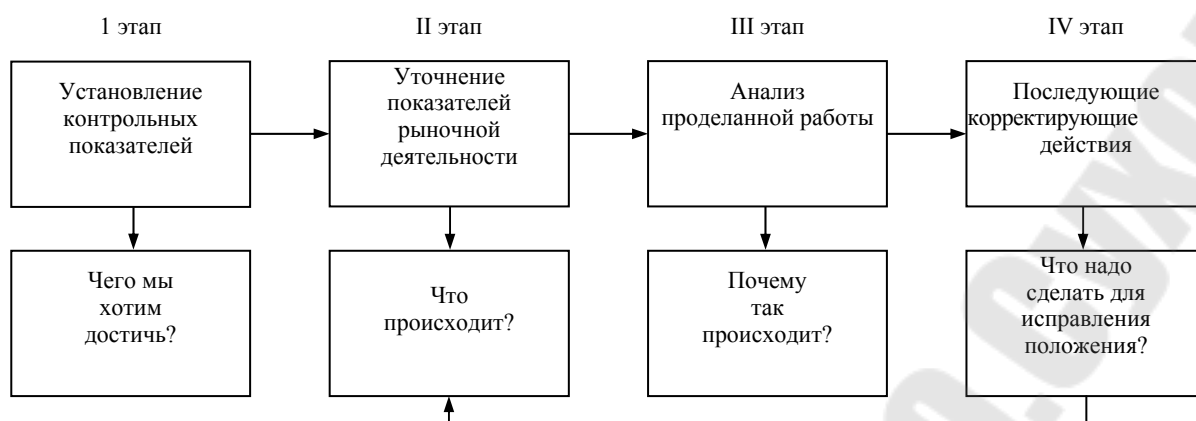


Рисунок 7.1. Этапы процесса контроля

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы, по Вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

## ТЕМА 8. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются особенности управленческих решений?
2. Есть ли отличительные черты между решениями и управленческими решениями?
3. Какие факторы влияют на качество управленческих решений?
4. Целесообразна ли практики коллективной выработки решений? Если да, то в каких случаях?

*Задание 1.* Как член организации каждый из Вас участвует в процессах принятия решений. Приведите два-три примера из своей практики, когда:

- решение принимается как программируемое и как непрограммируемое;
- решение принимается индивидуально и группой;

— решение ориентировано на разный срок.

*Задание 2.* Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций Вы предложите, если Вас назначат менеджером данной фирмы?

*Задание 3.* Какие вы примите решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции.

г) (решения принимать по каждому пункту)?

*Задание 4.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

*Задание 5.* Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица 8.1

## Типичные организационные решения

Список решений		да	нет
1	2	3	4
1	Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7	Определение годового задания для ассистента профессора		
8	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

*Задание 6.* Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

б. Рассчитать доходность.

с. Принять единственное решение.

*Задание 7.* Ответьте на вопросы теста.

*1. Что такое управленческое решение?*

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

*2. Что такое решение в общем виде?*

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

В. Действия руководителя в рамках своих функций.

С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

Д. Выбор лучшей альтернативы.

*3. Что такое «конкретная ситуация»?*

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

Д. «Фотография» рабочего дня организации.

*4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки управленческих решений?*

А. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера

В. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.

С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Д. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

*5. Методология разработки управленческого решения – это:*

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

*6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?*

А. Наказал, выговор, снятие надбавки.

В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

Д. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

*7. Изложите основное требование к управленческому решению).*

А. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

В. Иметь четкую целевую направленность.

С. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

Д. Должно быть своевременным.

*8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.*

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

В. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

С. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

*9. Организационное решение – это:*

A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

*10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.*

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

*11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.*

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

*12. По сроку действия решения могут быть:*

A. Стратегические.

B. Tактические.

C. Оперативные.

D. Все перечисленные.

*13. По содержанию решения могут быть:*

A. Технические.

B. Экономические.

C. Организационные.

D. Все перечисленные.

*14. По масштабу воздействия решения могут быть:*

A. Общие.

B. Частные.

C. Локальные.

D. Все перечисленные.



15. В теории к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- А. Интуитивные.
- В. Тактические.
- С. Коллегиальные.
- Д. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

А. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

В. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

С. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.

Д. Типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

А. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

В. Лицо, принимающее решение.

С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

Д. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

А. Творческий.

В. Футуристический.

С. Синтетический.

Д. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

А. Лицо, принимающее решение.

В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

Д. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов

*и объектов управления, в теории управленческих решений называется:*

- A. Вариантом.
- B. Прогнозом.
- C. Проектом.
- D. Управленческим решением.

*21. Слабоструктурированные управленческие решения принимают в ситуациях, характеризующихся:*

- A. Неполнотой или недостоверностью информации.
- B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
- C. Повторяемостью процессов.
- D. Новизной, многообразием влияющих факторов.

*22. По степени инновационности результата управленческих решений разделяются на следующие виды:*

- A. Много- и одноуровневые.
- B. Рутинные, селективные.
- C. Tактические, стратегические.
- D. Адаптационные, инновационные.

*23. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:*

- A. Учитывают динамику внешней среды.
- B. Относятся к типу высокоструктурированных.
- C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- D. Принимаются оперативно и регулярно.

*24. Принять решение означает:*

- A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
- B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
- D. Выбор одной из возможных альтернатив.

*25. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:*

- A. Учитывают динамику внешней среды.
- B. Относятся к типу высокоструктурированных.
- C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- D. Принимаются оперативно и регулярно.

26. Коллективное принятие управленческих решений характеризуется:

- А. Быстрым нахождением компромиссного решения.
- В. Подавлением большинства меньшинством.
- С. Противостоянием различных мнений.
- Д. Снижением инициативы работников.

27. К формам разработки управленческих решений относится:

- А. Метод сценариев.
- В. Приказ.
- С. Бизнес-план.
- Д. PEST-анализ.

28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

- А. Это идеальное видение будущего.
- В. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
- С. Это предполагаемый результат деятельности.
- Д. Это наше стремление к успеху.
- Е. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

- А. Является предметом анализа.
- В. Является средством анализа.
- С. Главный фактор успеха.
- Д. Позволяет глубже понять проблему.
- Е. Решение – информация командного типа.

30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:

- А. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
- В. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
- С. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
- Д. высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.

31. Как формулируется «глобальная цель управления»?

- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- В. Получение максимальной прибыли организацией.
- С. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»).
- Д. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: практикум: учеб. пособие / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Качина, Е.В. Солнцева. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2008.- 149 с.
2. Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / Г. К. Таль [и др.]; под общ. ред. Г. К. Талья. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 929 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
4. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения : учеб. пособие для вузов / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2007. – 336 с.
5. Большаков, А. С. Менеджмент : учеб. пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
6. Вершигора, Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. – 504 с.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.
10. Галкина, Т. П. Социология управления от группы к команде : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
11. Галенко, В. П. Менеджмент : учеб. для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. — СПб : Питер, 2003. — 224 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 500 с.

13. Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 335 с.

14. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : [пер. с англ.] / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Даннелли. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

15. Глухов, В. В. Менеджмент : учеб. / В. В. Глухов. – СПб. : Лань, 2002. – 528 с.

16. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.

17. Дафт, Р Теория организации – М., 2006. – 131 с.

18. Колчинская Е.Э. Практикум по курсу «Менеджмент» /Е.Э.Колчинская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 70 с.

19. Менеджмент: практикум для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 1 / авт.-сост. : Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова, О. В. Гулевич. – Гомель: УО БТЭУ,- 2010. – 48 с.

20. Менеджмент : практикум для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 2 / авт.-сост. : Е. А. Левченко, Н. К. Зайцева. – Гомель: УО БТЭУ, 2011. – 48 с.

21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Мескон.. – М.: Дело, 2000.

22. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность : учеб. пособие / С. Ю. Кричевский [и др.] ; под общ. ред. М. И. Плотницкого, Г. В. Турбан. – М. : Современ. шк., 2006. – 664 с.

23. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках : учеб. для вузов / Б. В. Прыкин [и др.] ; под ред. Б. В. Прыкина. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

24. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Д. Д. Вачугов [и др.] ; под ред. Д. Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2002. – 372 с.

25. Практикум по дисциплине «Управленческие решения» для студентов дневной и вечерней форм обучения по специальности «Менеджмент организации» / Л.А. Трофимова, В.И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 93 с.

26. Психология менеджмента: учеб. для вузов / под. ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.

27. Поталицына Л.М. Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе/ Л.М.Поталицына.- ТУСУР, Томск, -2012.-74 с.
28. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учеб. /В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
29. Рексин, А.В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А.В. Рексин, Р.Р. Сароян. – М.: МГИУ, 2007. – 224 с.
30. Робинс, С. Менеджмент : [пер. с англ.] / С. Робинс, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2002. – 880 с.
31. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник /Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2006. – 186 с.
32. Тележников В.И. Менеджмент: учеб. пособие// В.И.Тележников.- Минск: БГЭУ, 2008. - 509 с.
33. Теория и методы принятия решений. Методические указания к практическим занятиям / Сост. И. С. Телина; НовГУ им. Я.Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 27 с.
34. Уваров В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособие для вузов / В. В. Уваров, И. А. Пятибратов. – М. : Международ. ун.-т бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
35. Управление качеством : учеб. для вузов / Е. И. Семенова [и др.] ; под ред. Е. И. Семеновой. – М. : Колос, 2004. – 184 с.
36. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 400 с.
37. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
38. Феденя, А. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.
39. Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом : учеб. пособие для вузов / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
40. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учеб. Пос. – СПб.: Питер, 2005. – 135 с.
41. Юкаева, В. С. Менеджмент : краткий курс : учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. — М. : Дашков и К", 2006. — 104 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
Тема 1. Теоретические основы менеджмента.....	4
Тема 2. Организация как объект управления.....	6
Тема 3. Методы менеджмента.....	12
Тема 4. Планирование как функция менеджмента.....	15
Тема 5. Организация как функция менеджмента.....	18
Тема 6. Общая функция менеджмента- мотивация.....	21
Тема 7. Общая функция менеджмента- контроль.....	25
Тема 8. Процесс принятия решений.....	26
Список литературы.....	35

**Михарева Валентина Алексеевна**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Практикум  
для слушателей специальности  
1-24 01 72 «Экономическое право»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 19.12.16  
Рег. № 25Е.  
<http://www.gstu.by>