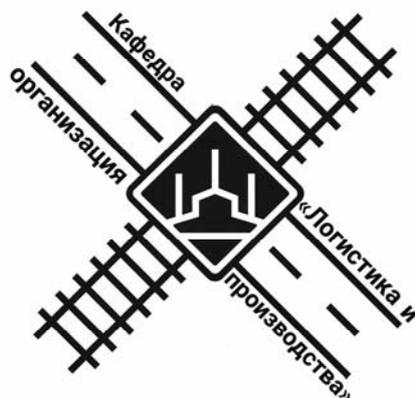


МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Логистика и организация производства»

# МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов специальности  
1-27 01 02 «Транспортная логистика (по направлениям)»  
дневной и заочной форм обучения*



Могилев 2020

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
М 50

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Логистика и организация производства»  
«5» июня 2020 г., протокол № 20

Составитель канд. экон. наук, доц. Н. С. Желток

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Менеджмент». Содержат вопросы для обсуждения проблем менеджмента, ситуации для анализа, тесты.

Учебно-методическое издание

## МЕНЕДЖМЕНТ

Ответственный за выпуск	М. Н. Гриневич
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2020

## Содержание

Введение.....	4
1 Развитие теории менеджмента.....	5
2 Принципы, методы и функции менеджмента .....	7
3 Делегирование полномочий.....	10
4 Деятельность менеджера, ответственность и этика менеджмента .....	11
5 Коммуникации в менеджменте.....	12
6 Процесс, методы и модели принятия управленческих решений .....	14
7 Общая функция «планирование» .....	18
8 Функция «организация и организационные структуры менеджмента» .....	20
9 Общая функция «мотивация» .....	24
10 Основы управления человеческими ресурсами.....	25
11 Управление групповой динамикой .....	27
12 Управление конфликтами .....	29
13 Сущность стратегического менеджмента.....	30
14 Разработка стратегии организации.....	31
15 Управление реализацией стратегии организации.....	33
16 Критерии оценки эффективности управления.....	34
17 Методы оценки эффективности управления с учетом направления деятельности предприятия.....	38
Список литературы .....	40

## Введение

Методические рекомендации по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначены для студентов специальности 1-27 01 02 «Транспортная логистика».

В современных условиях одним из приоритетных направлений перестройки управления является осмысление основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента в повседневной практике, особенно на уровне предприятий. Поэтому цель методических рекомендаций – помочь будущим специалистам с квалификацией «инженер-экономист, логист» овладеть основами современного менеджмента, рассмотреть наиболее важные вопросы его организации, изучение которых даст студентам возможность получить представление о том, как эффективно осуществлять управленческую деятельность в условиях постоянно меняющейся экономической обстановки.

Знание основных положений менеджмента имеет немалое значение и для практической деятельности специалистов, так как успех их деятельности может быть гарантирован при учёте не только реальной ситуации, но и в неподвижных ситуациях.

Основное направление проведения практических занятий – это закрепление и углубление полученных знаний с помощью контрольных вопросов по темам, ситуаций для анализа, тестов. Выполнение в полном объёме практических заданий поможет будущим специалистам научиться формулировать цели коллектива, прогнозировать, экономически оценивать и принимать правильные управленческие решения.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий помогут студентам «соединить теорию с практикой» и выйти на более высокий уровень усвоения материалов по дисциплине «Менеджмент».

Знания и умения, получаемые студентами при изучении данной дисциплины, послужат основой для освоения последующих специальных дисциплин специализации, связанных с проектированием и расчётом экономической эффективности внедряемых мероприятий по совершенствованию систем управления.

# 1 Развитие теории менеджмента

## *Вопросы для обсуждения*

- 1 Предпосылки возникновения менеджмента.
- 2 Школы и концепции менеджмента.
- 3 Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора.
- 4 Многофакторные теории управления.

## **Тест «Эволюция подходов и концепции управления»**

- 1 Временные рамки интеграционной стадии развития менеджмента:
  - а) начало XX в.;
  - б) 1820–1990 гг.;
  - в) начиная с 1930-х гг.;
  - г) 1945–2015 гг.
- 2 Временные рамки организационной стадии развития менеджмента:
  - а) начиная с 1930-х гг.;
  - б) 1820–1990 гг.;
  - в) 1945–2015 гг.;
  - г) начало XX в.
- 3 Временные рамки пионерской стадии развития менеджмента:
  - а) 1820–1890 гг.;
  - б) начало XX в.;
  - в) начиная с 1930-х гг.;
  - г) 1945–2015 гг.
- 4 Временные рамки функционирования классической школы управления:
  - а) 1885–1920 гг.;
  - б) 1930–1950 гг.;
  - в) с 1950 г. по настоящее время;
  - г) 1920–1950 гг.
- 5 Временные рамки функционирования школы научного управления:
  - а) 1930–1950 гг.;
  - б) 1920–1950 гг.;
  - в) с 1950 г. по настоящее время;
  - г) 1885–1920 гг.
- 6 Этой школой управления впервые был предложен процессный подход как концепция управленческой мысли:
  - а) научного управления;
  - б) человеческих отношений;
  - в) классической;
  - г) поведенческих наук.

7 Этой школы НЕ выделяют в теории менеджмента:

- а) школы научного управления;
- б) школы человеческих отношений;
- в) классической школы человеческих отношений и управления;
- г) классической школы управления.

8 Представителем классической школы управления является:

- а) А. Файоль;
- б) М. Фоллет;
- в) С. Саймон;
- г) Ф. Тейлор.

9 Представителем количественного метода является:

- а) М. Фоллет;
- б) Ф. Тейлор;
- в) С. Саймон;
- г) А. Файоль.

10 Представителем процессного подхода является:

- а) А. Файоль;
- б) С. Саймон;
- в) Ф. Тейлор;
- г) М. Фоллет.

11 Представителем системного подхода является:

- а) А. Файоль;
- б) С. Саймон;
- в) П. Дюпон;
- г) Ф. Тейлор.

12 Представителем ситуационного подхода является:

- а) С. Саймон;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) Р. Томпсон.

13 Представителем школы научного управления является:

- а) А. Файоль;
- б) С. Саймон;
- в) М. Фоллет;
- г) Ф. Тейлор.

14 Представителем школы человеческих отношений является:

- а) М. Фоллет;
- б) С. Саймон;
- в) Ф. Тейлор;
- г) А. Файоль.

## 2 Принципы, методы и функции менеджмента

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Классификация принципов.
- 2 Общие принципы управления.
- 3 Понятие и классификация методов менеджмента.
- 4 Влияние и убеждение как методы менеджмента.

### **Тест «Принципы и методы управления»**

- 1 Административно-правовые методы представляют собой:
  - а) организационно-распорядительное воздействие;
  - б) организационно-распорядительное, организационное и распорядительное воздействие;
  - в) организационное и распорядительное воздействие;
  - г) организационное воздействие.
- 2 В состав организационно-стабилизирующих методов управления не входит:
  - а) коммерческий расчет;
  - б) инструктирование;
  - в) нормирование;
  - г) регламентирование.
- 3 В состав экономических методов управления не входит:
  - а) коммерческий расчет;
  - б) метод комплексных целевых программ;
  - в) система экономических регуляторов деятельности;
  - г) организационно-стабилизирующая группа.
- 4 Дисциплинарные беседы предназначены:
  - а) в качестве наказания;
  - б) для психологической помощи;
  - в) для запугивания;
  - г) чтобы проинформировать работника, указать на недостатки поведения, исправить ошибки.
- 5 К методам социального управления относят:
  - а) социальное нормирование и социальное планирование;
  - б) социальное нормирование и социальное регулирование;
  - в) социальное прогнозирование, социальное нормирование, социальное регулирование, социальное планирование;
  - г) социальное прогнозирование и социальное нормирование.

6 Эта дисциплинарная система применяется в большинстве организаций:

- а) регрессирующая;
- б) простая;
- в) прогрессирующая;
- г) сложная.

7 Этому принципа не существует в менеджменте:

- а) аналитики;
- б) многофункциональности;
- в) ориентации на ценности;
- г) системности.

8 Распорядительные методы предполагают воздействие:

- а) прямое;
- б) устрашающее;
- в) косвенное;
- г) мотивирующее.

9 Метод – это:

- а) порученная человеку работа, услуга или обязанность;
- б) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям;
- в) способ воздействия на человека и коллектив;
- г) необходимое и устойчивое отношение между явлениями.

10 Методы властной мотивации:

- а) предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и строгое их выполнение;
- б) обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и фирм и проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений;
- в) воздействуют на имущественные интересы фирм и их персонала;
- г) предусматривают побуждение индивидуума (работника) к ориентации на социально значимые интересы.

11 Методы социальной мотивации:

- а) воздействуют на имущественные интересы фирм и их персонала;
- б) предусматривают побуждение индивидуума (работника) к ориентации на социально значимые интересы;
- в) обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и фирм и проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений;
- г) предусматривают ориентацию на дисциплину, организационно-распорядительные документы и строгое их выполнение.

12 Организационно-распорядительные методы включают следующие группы:

- а) метод комплексных целевых программ и распорядительные;
- б) метод комплексных целевых программ и организационно-стабилизирующие;
- в) организационно-стабилизирующие и распорядительные;
- г) метод комплексных целевых программ и коммерческий расчет.

13 Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе:

- а) административные;
- б) методологические;
- в) общественные;
- г) коммуникативные.

14 Методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения ввиду того, что:

- а) стало невыгодно держать большой штат сотрудников;
- б) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- в) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- г) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения.

15 Система методов управления включает:

- а) социально-психологические, экономические методы;
- б) экономические и правовые методы;
- в) организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические, правовые, кибернетические методы;
- г) социально-психологические, экономические, правовые методы.

16 К дисциплинарным взысканиям не относится:

- а) замечание;
- б) увольнение;
- в) критика;
- г) выговор.

17 К незначительным нарушениям не относится:

- а) воровство;
- б) небрежность в одежде;
- в) опоздание;
- г) прогул.

### 3 Делегирование полномочий

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Делегирование полномочий.
- 2 Сущность и особенности делегирования полномочий.
- 3 Эффективное делегирование.
- 4 Виды полномочий: линейные и штабные полномочия.
- 5 Власть и ответственность при делегировании полномочий.

#### **Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»**

##### **Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.**

- 1 Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
- 2 Трудитесь ли Вы больше, чем Ваши сотрудники?
- 3 Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те могли бы справиться сами?
- 4 Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
- 5 Знает ли Ваш коллега или подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности и достаточно ли хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?
- 6 Хватает ли Вам времени для выполнения своих обязанностей?
- 7 Бывает ли «завален» Ваш стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
- 8 Занимаетесь ли Вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?
- 9 Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
- 10 Расходуете ли Вы время на такую работу, которую могут сделать другие?
- 11 Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать выполнение важной задачи, чтобы выполнить другие?
- 12 Часто ли Вы диктуете свои корреспонденции, отчеты и памятные записки?
- 13 Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
- 14 Хватает ли Вам времени на общественную представительную деятельность?
- 15 Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
- 16 Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка конкретных дел?

##### **Оценка результатов теста.**

Подсчитайте, сколько раз Вы ответили утвердительно: если 0–3, то Вы делегируете отлично; если 4–7, то у Вас есть резервы для улучшения делегирования; если 8 и более – похоже, что делегирование представляет для Вас большую проблему.

## **4 Деятельность менеджера, ответственность и этика менеджмента**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Роль и место руководителя в системе управления предприятием.
- 2 Планирование личной работы руководителя.
- 3 Деловые совещания.
- 4 Суть понятия ответственности.
- 5 Этические принципы менеджмента.

### **Ситуация для анализа «Авария в человеческих взаимоотношениях»**

В доменном цехе металлургического завода произошла «авария» в человеческих взаимоотношениях. Цех считался на заводе благоприятным. Так было, пока не назначили нового начальника. Им стал человек, проработавший на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все знали его как хорошего и способного работника. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился. Однако никто не мог предположить, что человек может так измениться.

Новый начальник цеха так возомнил о себе, что перестал считаться с мнением специалистов. С теми, кто пытался давать советы, вступал в конфликты и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми. В цехе появилось ощущение беды. И она пришла. Был перебой с рудой. Наконец, она поступила. Но оказалась не той, что надо. Начальник цеха на это не обратил внимания. От предостережений, как всегда, отмахнулся. Результат получился печальный. Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали 20 суток. Из прорыва выйти не могли более полугода.

### **Ответьте на следующие вопросы.**

- 1 Почему эту аварию назвали «аварией» человеческих отношений?
- 2 Какой стиль руководства присущ начальнику цеха?
- 3 Как, по Вашему мнению, можно было предотвратить аварию?
- 4 Как бы Вы наладили слаженную работу в цехе?

## 5 Коммуникации в менеджменте

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Коммуникации в менеджменте.
- 2 Сущность и виды коммуникаций.
- 3 Межличностные коммуникации.
- 4 Информационная система предприятия.
- 5 Эффективность коммуникаций.

### **Ситуация для анализа «Управление коммуникациями в корпорации «Мак Кессон»**

Корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпιον Интернешнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпιον Интернешнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

Спустя два года отделение «Офис продактс движин» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Мак Кессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпιον Интернешнл» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «Мак Кессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией (иногда она отсутствует полностью), поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения нужной информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизирована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению агентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

#### **Ответьте на следующие вопросы.**

1 Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «Мак Кессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернешнл»?

2 Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3 Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

4 Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5 Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

## **6 Процесс, методы и модели принятия управленческих решений**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Процесс принятия решений.
- 2 Анализ факторов, влияющих на процесс разработки и реализации решений по направлениям специальности.
- 3 Классификация управленческих решений.
- 4 Подходы к принятию решений.
- 5 Выбор рационального решения.
- 6 Факторы принятия решений.
- 7 Организация контроля за реализацией решений.

### **Ситуация для анализа «Три спорных решения»**

Ежедневник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернешнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Продолжительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать, компания с капиталом 145 млн долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал, это огромный риск. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернешнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» годом раньше приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В том же году фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюзы

решили бастовать, за пульта управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до конца следующего года, убытки составляли 100 млн долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз» – совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» – рискнула 2 млрд долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирмы «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляет более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?

**Ответьте на следующие вопросы.**

- 1 Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
- 2 Принималось ли фирмой «Интернешнл Ректифайер», в соответствии с терминологией, решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Компьюникейшнз»?
- 3 Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

### **Тест «Управленческие решения в процессе «менеджмент»**

- 1 Управленческое решение – это:
  - а) акт по выбору одной из множества альтернатив действий;
  - б) деятельность руководителя по решению стоящей проблемы;
  - в) мыслительная деятельность управленческого работника;
  - г) эмоциональная деятельность управленческого работника;
  - д) процесс решения управленческой проблемы.
  
- 2 «Принять решение» означает:
  - а) перебрать все возможные альтернативы;
  - б) отдать распоряжение к реализации конкретного плана;
  - в) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
  - г) делегировать полномочия;
  - д) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.

- 3 Виды управленческих решений, которые выделяют исходя из мыслительного процесса их принятия:
- а) интуитивные, основанные на суждениях, рациональные;
  - б) правильные, ошибочные, оптимальные;
  - в) запрограммированные, незапрограммированные;
  - г) объективные, субъективные;
  - д) интуитивные, основанные на суждениях, эмоциональные.
- 4 К методам принятия управленческих решений относится:
- а) математические, имитационные;
  - б) модели теории игр, управления запасами, линейного программирования;
  - в) физические, аналоговые;
  - г) дерево решений;
  - д) управление запасами.
- 5 В слово «риск» при принятии решений вкладывается следующий смысл:
- а) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;
  - б) неблагоприятный исход принятого решения;
  - в) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
  - г) уровень превышения своих полномочий;
  - д) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
- 6 Компромисс при принятии решения характеризуется:
- а) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
  - б) установлением некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
  - в) диагностикой причины конфликтов;
  - г) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон;
  - д) уменьшением выгоды.
- 7 Процесс окончания принятия управленческого решения заканчивается:
- а) анализом исполнения решения;
  - б) диагностикой проблемы;
  - в) организацией исполнения решения;
  - г) контролем исполнения решения;
  - д) наказанием виновных.
- 8 Процесс принятия управленческого решения включает этапы:
- а) организация, контроль и анализ исполнения решения;
  - б) формирование и оценка альтернатив решения;
  - в) формулирование целей и определение ограничений принимаемого решения;

- г) выбор наиболее привлекательной альтернативы;
- д) все перечисленные этапы.

9 Первым в процессе принятия и реализации управленческих решений является этап:

- а) определение критериев решения проблемы;
- б) формулирование проблемы;
- в) признание проблемы;
- г) оценка альтернативы;
- д) разработка альтернатив.

10 Формулирование критериев принятия решения необходимо для:

- а) выбора одной из альтернатив;
- б) определения проблемной ситуации;
- в) формулирования альтернатив;
- г) организации процесса реализации решения;
- д) определения исполнителей.

11 Инструмент, являющийся эффективным средством контроля реализации решения:

- а) контрольная карточка;
- б) органайзер;
- в) ежедневник;
- г) блокнот;
- д) записи пост-ИТ.

12 Метод, базирующийся на коллективной генерации идей, имеет название:

- а) метод «мозговой обороны»;
- б) метод «мозговой перестрелки»;
- в) метод «взаимозаменяемости»;
- г) метод «мозговой атаки»;
- д) метод суда.

13 В процессе принятия решений используется «мозговая атака» для:

- а) выявления альтернатив;
- б) интенсификации мыслительного процесса;
- в) анализа нестандартных решений;
- г) вовлечения всех участников в процесс принятия решений;
- д) решения нестандартных задач.

## 7 Общая функция «планирование»

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Общая функция «планирование».
- 2 Сущность и принципы процесса планирования.
- 3 Прогнозирование как необходимый этап планирования.
- 4 Виды планирования.
- 5 Методы планирования.

### **Ситуация для анализа «Стратегическое планирование на фирме «Сирс, Робак энд Компани»**

Корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Россоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна оставаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективе быстроразвивающейся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, от-

носящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным знаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетов по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

**Ответьте на следующие вопросы.**

- 1 Как Вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
- 2 Как ценность членов комитета стратегического планирования повлияла на их отношение к диверсификации?
- 3 Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?
- 4 Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?
- 5 Что Вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?
- 6 Какие опасности и возможности внешней среды возникли перед фирмой «Сирс»?

## **8 Функция «организация и организационные структуры менеджмента»**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Сущность функции организации.
- 2 Централизация и децентрализация.
- 3 Линейные, функциональные, матричные структуры.
- 4 Выбор и совершенствование организационных структур менеджмента.
- 5 Факторы, учитываемые при построении организационных структур.
- 6 Этапы процесса проектирования оргструктур.
- 7 Методы проектирования оргструктур.
- 8 Оценка эффективности оргструктур.

### **Тест «Основные типы организационных структур»**

- 1 Организационная структура управления – это:
  - а) совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними;
  - б) распределение работ по видам управления;
  - в) распределение работ по организационным уровням управления;
  - г) установление полномочий, прав и ответственности конкретных руководителей путем делегирования полномочий;
  - д) передача части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.
  
- 2 Организационная структура управления предназначена для:
  - а) установления целей организации;
  - б) стимулирования действий работников организации;
  - в) распределения работ по видам и организационным уровням управления;
  - г) делегирования полномочий;
  - д) обеспечения единства действия (координации) всех элементов организации.
  
- 3 Многие малые предприятия имеют тип оргструктуры:
  - а) линейно-функциональный;
  - б) линейный;
  - в) продуктовый;
  - г) региональный;
  - д) потребительский.
  
- 4 Функциональные подразделения лишены властных полномочий в организационной структуре:
  - а) линейно-функциональной;

- б) линейно-штабной;
- в) матричной;
- г) региональной;
- д) продуктовой.

5 Существуют типы дивизионных оргструктур:

- а) эдхократические, многомерные и партисипативные;
- б) комбинированные и матричные;
- в) линейно-функциональные и штабные;
- г) потребительские, региональные и продуктовые.

6 Основной недостаток, характерный для линейно-функциональных организационных структур управления предприятиями:

- а) перегруженность главного менеджера;
- б) высокий уровень конфликтности;
- в) излишняя звенность управления;
- г) отсутствие единства действия;
- д) рост управленческого аппарата.

7 Основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной состоит в:

- а) перегруженности главного менеджера;
- б) функциях линейных руководителей;
- в) полномочиях функциональных подразделений;
- г) количестве функциональных подразделений.

8 Оргструктура, позволяющая наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров:

- а) линейно-функциональная;
- б) региональная;
- в) матричная;
- г) потребительская;
- д) продуктовая.

9 Механистические (бюрократические) и органические (адаптивные) организационные структуры отличаются друг от друга:

- а) формализацией;
- б) сложностью, формализацией, централизацией;
- в) централизацией;
- г) формализацией и сложностью;
- д) сложностью.

10 Из нижеперечисленных видов организационных структур относятся к органическим (адаптивным):

- а) проектная, матричная, венчурная;

- б) линейная;
- в) дивизиональная;
- г) функциональная;
- д) линейно-функциональная.

11 В организационной структуре управления не выделяют элементы:

- а) первичная группа;
- б) уровень управления;
- в) орган управления;
- г) субъект управления;
- д) нет верного ответа.

12 Организационные связи согласования в оргструктуре – это:

- а) вертикальные связи;
- б) перекрестные связи;
- в) межуровневые связи;
- г) горизонтальные связи;
- д) нет верного ответа.

13 Прямой контроль – основной механизм координации в оргструктуре:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) функциональной;
- г) матричной;
- д) линейной.

14 В линейно-штабной структуре используется специализация управленческих работников (штаба):

- а) функциональная;
- б) структурная;
- в) вертикальная;
- г) горизонтальная;
- д) нет верного ответа.

15 Большинство белорусских предприятий имеет оргструктуру:

- а) линейную;
- б) линейно-функциональную;
- в) функциональную;
- г) дивизиональную;
- д) матричную.

16 В матричной структуре нарушается принцип управления:

- а) многоуровневость управления;
- б) цепной принцип командования;
- в) принцип научной обоснованности управления;

- г) согласования решений;
- д) единство распорядительства.

17 То, что надо делать в матричной структуре, определяет:

- а) функциональный руководитель;
- б) руководитель организации;
- в) руководитель проекта;
- г) работник;
- д) все вышеперечисленные ответы верны.

18 Организационную структуру управления характеризуют:

- а) связи между звеньями;
- б) звенья управления;
- в) уровни, звенья управления и связи между звеньями;
- г) звенья управления и связи между ними;
- д) уровни управления.

19 Число уровней в линейной структуре зависит от:

- а) нормы управляемости;
- б) нормы численности;
- в) нормы выработки;
- г) нормы времени;
- д) нормы расхода.

20 Чрезмерное число подчиненных опасно:

- а) разрастанием бюрократического аппарата;
- б) потерей управляемости коллектива;
- в) дублированием усилий;
- г) нарушением принципа единоначалия;
- д) всем перечисленным.

21 Связи, существующие между звеньями в организационной структуре управления:

- а) линейные, функциональные, горизонтальные;
- б) линейные;
- в) функциональные;
- г) горизонтальные;
- д) только линейные и функциональные.

## 9 Общая функция «мотивация»

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Суть и значение мотивации.
- 2 Факторы, влияющие на мотивацию.
- 3 Классификация потребностей.
- 4 Содержательные теории мотивации.
- 5 Процессуальные теории мотивации.

### **Тест «Оценка мотивов достижений»**

Предлагается оценить Ваши мотивы достижений по 9-балльной шкале. Самая высокая выраженность мотива достижения равняется 9 баллам, а самая низкая – 1 баллу.

	Высокая	Низкая
1 Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2 Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3 Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4 Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5 Умение действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6 Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

### **Оценка результатов теста.**

По данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей; ниже 24 – устремленность к избеганию неуспеха в деятельности.

## 10 Основы управления человеческими ресурсами

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Стратегические цели управления человеческими ресурсами.
- 2 Управление человеческими ресурсами и воздействие внешних факторов.
- 3 Управление процессом адаптации человека в организации.
- 4 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

### **Ситуация для анализа «Дилемма для Ирины»**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что данная практика неправильна и незаконна и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю фирмы, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Данное обстоятельство окончательно убедило девушку в необходимости встречи с руководителем фирмы, однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и девушка решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к дирек-

тору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, как руководство фирмы смотрит на данное обстоятельство. Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной стал выбор. В принципе, она могла настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Девушка понимала, что, если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу, и что, совершенно точно, ее действия будут не по душе коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся – и фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

**Ответьте на следующие вопросы.**

1 Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2 Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3 Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4 Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5 Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

## 11 Управление групповой динамикой

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Формальные и неформальные группы.
- 2 Понятия о группах и командах.
- 3 Типы команд.

### **Ситуация для анализа «Любите ли Вы свою работу?»**

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо, показала планы компании по

продвижению сотрудников и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

### **Ответьте на следующие вопросы.**

1 Как бы Вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2 Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3 Как бы Вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4 Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5 Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6 Не кажется ли Вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

## 12 Управление конфликтами

### Вопросы для обсуждения

- 1 Виды, источники и причины возникновения конфликтов в организациях.
- 2 Диагностика возникновения конфликтной ситуации.
- 3 Уровни конфликтов.
- 4 Методы управления конфликтами.
- 5 Пути предупреждения конфликтов.

### Тест «Шкала глубины конфликта»

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, Вашему вниманию предлагается тест, составленный на основе использования формы семантического дифференциала (таблица 1).

Таблица 1 – Шкала глубины конфликта

Вид конфликтной ситуации	Балл	Вид конфликтной ситуации
Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный (служебный) характер
Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих – получение привилегий
Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
Лидеры мнений выделяются	1 2 3 4 5	Замечено влияние лидеров мнений
В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения

В тесте представлены восемь основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора в 5-балльном измерении. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

#### Оценка результатов теста.

Сумма баллов, равная 35–40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию. Сумма баллов, равная 25–34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Сумма баллов не менее 24 говорит о случайности возникшего конфликта.

Если по данному тесту набрано 35–40 баллов, то руководитель принимает на себя роль обвинителя; при сумме 25–30 баллов – роль консультанта; при сумме менее 24 баллов – роль воспитателя.

Там, где руководитель принимает на себя роль обвинителя, для разрешения конфликтной ситуации прибегают в основном к административным мерам воздействия на людей. Если руководитель берет на себя роль консультанта, для разрешения конфликта прибегают, главным образом, к психологическим мерам. В третьем случае, где руководитель является воспитателем, более пригодными оказываются педагогические меры.

## 13 Сущность стратегического менеджмента

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента.
- 2 Составляющие стратегического менеджмента.
- 3 Система стратегического управления.

### **Тест «Сущность стратегического менеджмента»**

Прочитайте вопросы текста и ответьте «да» или «нет» (таблица 2). Запишите номера вопросов и ответы.

Таблица 2 – Вопросы к тесту

Вопрос	Да	Нет
1 Понятия стратегического менеджмента и стратегического управления идентичны?		
2 Можете ли Вы назвать четыре стадии (раздела) стратегического менеджмента?		
3 Являются ли перепроизводство, инновационность и диверсификация предпосылками стратегического управления?		
4 Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей?		
5 Являются ли качество, конкуренция и аритмия спроса предпосылками стратегического управления?		
6 Умеете ли Вы быстро смоделировать ситуацию и выяснить проблему управления?		
7 Сможете ли Вы самостоятельно разработать стратегию изменений?		
8 Категории стратегического менеджмента (СМ) – это устоявшиеся понятия?		
9 Относятся ли к категориям СМ такие группы, как методология исследования и макроподсистемы организации?		
10 Какие виды типовых стратегий и положения на региональном рынке характеризуют категории СМ?		

**Ключ теста:** присвойте каждому ответу «да» по баллу.

Подсчитайте количество баллов и сравните с рекомендациями.

От 0 до 4 баллов. Вы владеете материалом неудовлетворительно. Прочитайте раздел еще раз.

От 5 до 8 баллов. Ваши знания удовлетворительны, но требуют закрепления.

От 9 до 10 баллов. Вы владеете материалом весьма хорошо. Возможно, Вы отвечали слишком быстро и завысили самооценку.

## 14 Разработка стратегии организации

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Разработка стратегического видения и формирование миссии организации.
- 2 Постановка стратегических целей, дерево целей.
- 3 Анализ внешней и внутренней среды организации.
- 4 Оценка стратегического плана.

### **Задание**

#### **PEST-анализ внешней среды организации.**

Проведите PEST-анализ внешней среды фирмы X, производящей телевизоры, используя таблицу 3, и сделайте соответствующие выводы.

Для анализа используйте следующие критерии.

*Показатель А* – важность для отрасли:

- а) 1 балл – незначительная степень важности;
- б) 2 балла – средняя степень важности;
- в) 3 балла – значительная степень важности.

*Показатель В* – влияние на организацию:

- а) 0 баллов – влияние отсутствует;
- б) 1 балл – слабое влияние;
- в) 2 балла – среднее влияние.

*Показатель С* – направленность влияния:

- а) +1 – положительное влияние;
- б) -1 – отрицательное влияние.

Таблица 3 – PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации на перспективу до 20\_\_ г.

Фактор внешней среды	Показатель, балл			Степень важности, $P = A \cdot B \cdot C$
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	
<p><i>Политика P</i></p> <p>Выборы Президента            выборы в Верховный Совет            Изменения законодательства            Отношения Вашей организации с правительством и местными органами управления            Государственное влияние в отрасли            Государственное регулирование конкуренции            Государственное регулирование рекламы, товарных знаков и т. п.</p>				
<p><i>Экономика E</i></p> <p>Общая характеристика экономической ситуации (подъем, спад, стабилизация)            Инфляция            Динамика курса белорусского рубля к доллару США            Динамика ставки рефинансирования Центрального банка Республики Беларусь            Основные внешние издержки, в т. ч. затраты на материальные ресурсы, энергоносители и т. д.</p>				
<p><i>Социум S</i></p> <p>Изменения в базовых ценностях            Изменения в уровне и стиле жизни            Экологический фактор            Демографические изменения</p>				
<p><i>Технология T</i></p> <p>Государственная технологическая политика            Значимые тенденции в области НИОКР            Новые патенты            Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта организации</p>				

## 15 Управление реализацией стратегии организации

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Последовательность реализации стратегии.
- 2 Сущность и основные элементы стратегического плана.
- 3 Виды стратегических планов.
- 4 Оценка и контроль выбранной стратегии.
- 5 Реализация стратегии организации.

### **Ситуационная задача «Аквариус» меняет стратегию»**

Пионер российского компьютерного производства (компьютерной сборки) фирма «Аквариус Системс Информ» в 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено временно законсервировать.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г., открыв завод в г. Шуя Ивановской области. Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделало совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке, что заставило сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. Производство упало до 200...300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В результате на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство,

фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. США. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

**Ответьте на следующие вопросы.**

1 Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2 Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

## **16 Критерии оценки эффективности управления**

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Сущность понятия «эффективность управления».
- 2 Критерии оценки эффективности руководства.
- 3 Показатели эффективности деятельности организации.

### **Тест «Эффективность управления»**

1 Понятие «эффективность управления» относится к:

- а) объекту управления;
- б) субъекту управления;
- в) технологии производства;
- г) субъекту и технологии управления;
- д) субъекту, объекту и технологии управления.

2 К научно-техническим факторам оценки эффективности менеджмента относится:

- а) уровень механизации и автоматизации труда;
- б) рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина;
- в) система материального поощрения;
- г) система материальной ответственности;
- д) мотивация труда, межличностные отношения.

3 К обобщающим показателям эффективности управления относится:

- а) фондоотдача основных производственных фондов;
- б) окупаемость капиталовложений;
- в) коэффициент сменности работы предприятия;
- г) материалоёмкость;
- д) рентабельность.

4 Укажите показатель, характеризующий эффективность деятельности персонала:

- а) коэффициент сменности работы предприятия;
- б) рентабельность;
- в) фондовооружённость;
- г) материалоёмкость;
- д) производительность труда.

5 Разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которая ими создаётся, есть величина:

- а) управленческой добавленной стоимости;
- б) добавленной бизнесом стоимости;
- в) добавленной акционерами стоимости;
- г) рентабельности активов;
- д) управленческих издержек.

6 К управленческим издержкам относится:

- а) текущие расходы;
- б) налоги;
- в) амортизационные отчисления;
- г) фонд заработной платы;
- д) расходы на содержание персонала.

7 Отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам характеризуется показателями:

- а) рентабельности;
- б) материалоёмкости;
- в) трудоёмкости;
- г) производительности труда;
- д) фондоотдачи.

8 Показатель, оценивающий эффективность управления:

- а) уровень централизации функций управления;
- б) рентабельность продукции;
- в) производительность труда работников аппарата управления;
- г) прибыль.
- д) все ответы верны.

9 Эффективность управления оценивается следующим образом:

- а) оценка эффективности управления предполагает оценку эффекта от проводимых изменений в деятельности предприятия и затрат на управление для достижения этого эффекта;
- б) оценка эффективности управления предполагает оценку эффекта от проводимых изменений в деятельности предприятия;
- в) оценка эффективности управления предполагает оценку затрат на управление для достижения эффекта от проводимых изменений;
- г) отношение затрат на содержание аппарата управления к расходам предприятия;
- д) нет верного ответа.

10 К обобщающим показателям экономической эффективности управления относится:

- а) отношение числа решений, принятых по предложению исполнителей (сотрудников) организации, к общему числу принятых решений;
- б) отношение затрат на содержание аппарата управления к доходам организации;
- в) отношение технической оснащённости управленческого труда цеха к общей технической оснащённости всего цеха;
- г) сравнение коэффициента текучести работников аппарата управления с коэффициентом текучести работников аппарата управления организации-конкурента.

11 Бенчмаркетинг – это:

- а) анализ платёжеспособности предприятия;
- б) анализ возможностей и угроз внешней среды;
- в) анализ производительности труда;
- г) анализ прибылей и убытков организации;
- д) сравнение параметров предприятия с достижениями других субъектов хозяйствования.

12 Согласно положениям этой теории совокупный уровень риска, присущий хозяйственной деятельности, может быть снижен за счёт объединения рискованных активов в портфели:

- а) теория портфеля;
- б) теория вероятности;
- в) теория управления;
- г) теория алгоритмов;
- д) теория общественного выбора.

13 Укажите финансовый показатель, отражающий движение денежных средств и характеризующий результат производственно-хозяйственной деятельности коммерческой организации:

- а) производительность труда;

- б) чистая прибыль;
- в) выплата дивидендов;
- г) величина уставного капитала;
- д) стоимость заемного капитала.

14 Модель оценки эффективности управления организацией, о которой идет речь: «Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами»:

- а) модель, ориентированная на человека;
- б) модель, ориентированная на внутренние факторы предприятия;
- в) модель заинтересованных групп;
- г) модель открытой системы;
- д) модель заинтересованных групп и модель открытой системы.

15 Модель оценки эффективности управления организацией, о которой идёт речь: «При оценке эффективности управления особое внимание уделяется способности организации как получать необходимые для производства ресурсы из окружающей среды, так и удовлетворять потребности внешней среды в производимой продукции»:

- а) модель открытой системы;
- б) модель, ориентированная на внутренние факторы производства;
- в) модель заинтересованных групп;
- г) модель, ориентированная на человека;
- д) модель, ориентированная на человека и модель заинтересованных групп.

16 О какой из перечисленных моделей оценки эффективности управления организацией идёт речь: «Оценка эффективности базируется на увязке интересов организации с интересами партнёров по бизнесу»:

- а) модель заинтересованных групп;
- б) модель, ориентированная на внутренние факторы производства;
- в) модель открытой системы;
- г) модель, ориентированная на человека;
- д) модель, ориентированная на человека и модель заинтересованных групп.

17 Модель оценки эффективности управления организацией, о которой идёт речь: «Оценка эффективности менеджмента осуществляется по экономическим показателям – соотношению выпущенной продукции и затраченных ресурсов»:

- а) модель, ориентированная на внутренние факторы производства;
- б) модель заинтересованных групп;
- в) модель открытой системы;
- г) модель, ориентированная на человека;

д) модель, ориентированная на человека и модель заинтересованных групп.

18 К базовым моделям оценки эффективности управления организации относится:

- а) модель, ориентированная на внутренние факторы производства;
- б) модель, ориентированная на человека;
- в) модель открытой системы;
- г) модель заинтересованных групп;
- д) всё вышеуказанное.

19 Является ли управление производительным трудом:

- а) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечивать целостность трудового механизма;
- б) да, так как управление создаёт новую стоимость;
- в) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- г) нет, это всего лишь результат противоречия между наёмным трудом и собственником средств производства;
- д) нет верного ответа.

## **17 Методы оценки эффективности управления с учетом направления деятельности предприятия**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Базовые модели оценки эффективности управления.
- 2 Комплексный метод сравнительного анализа эффективности.
- 3 Современные экономические направления анализа эффективности менеджмента.
- 4 Оценка эффективности управления по результатам финансово-экономической деятельности.
- 5 Влияние внутренней и внешней экономической политики на оценки эффективности.

### **Тест «Пять элементов стратегии»**

Прочитайте вопросы теста и на отдельном листе на каждый вопрос ответьте «да» или «нет» (таблица 4).

Таблица 4 – Вопросы к тесту

Вопрос	Да	Нет
1 Умеете ли Вы четко выявлять проблемы управления?		
2 Сможете ли Вы четко смоделировать проблемную ситуацию в бизнесе?		
3 Можете ли Вы быстро определить необходимость изменений в организации?		
4 Умеете ли Вы четко определять цели и критерии управления на ближайший год?		
5 Готовы ли Вы к ежегодной разработке стратегических ориентиров и изменений?		
6 Стратегия – это запланированные действия на неожиданные условия среды?		
7 Известны ли Вам способы воздействия на организацию, чтобы реализовать стратегию?		
8 Внедрение стратегии - это в основном практическая деятельность первого руководителя?		
9 Умеете ли Вы вносить коррективы в разработанную стратегию?		
10 Знаете ли Вы условия и мероприятия по реализации общей стратегии?		
Итого		

**Ключ теста:** присвойте каждому ответу «да» по баллу. Подсчитайте количество баллов, сравните с рекомендациями.

От 0 до 4 баллов. Вы владеете материалом неудовлетворительно. Прочитайте раздел еще раз.

От 5 до 8 баллов. Ваши знания удовлетворительны, но требуют закрепления.

От 9 до 10 баллов. Вы владеете материалом весьма хорошо. Возможно, Вы отвечали слишком быстро и завысили самооценку.

## Список литературы

- 1 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Экономист, 2010. – 528 с.
- 2 **Тележников, В. И.** Менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. – 508 с.
- 3 **Операционный менеджмент: учебное пособие / В. И. Тележников [и др.].** – Минск: Мисанта, 2014. – 464 с.
- 4 **Андерсен, Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва: Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
- 5 **Басовский, Л. Е.** Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 222 с.
- 6 **Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006. – 235 с.
- 7 **Володин, В. В.** Операционный менеджмент: учебное пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – Москва: Маркет ДС, 2010. – 162 с.
- 8 **Голдрат, Э. М.** Цель: процесс непрерывного улучшения. Цель-2: дело, а не везенье / Э. М. Голдрат, Д. Кокс. – Москва: Логос, 2005. – 400 с.
- 9 **Друкер, П. Ф.** Эффективное управление предприятием / П. Ф. Друкер. – Москва: И. Д. Вильяме, 2008. – 267 с.
- 10 **Друкер, П. Ф.** Менеджмент: пер. с англ. / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. – Москва: И. Д. Вильяме, 2010. – 704 с.
- 11 **Имаи, М.** Путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи, Г. Кайдэн. – Москва: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 178 с.
- 12 **Каплан, Р.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва: Олимп Бизнес, 2003. – 210 с.
- 13 **Котлер, Ф.** Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 452 с.
- 14 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 787 с.
- 15 **Роббинз, П. С.** Менеджмент: пер. с англ. / С. П. Роббинз, М. Коултер. – Москва: И. Д. Вильяме, 2007. – 1044 с.
- 16 **Томпсон-мл., А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Москва: И. Д. Вильяме, 2012. – 576 с.