

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 05.10.2023 10:33:06

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 О.Г. Локтионова

« 25 » 09

2023 г.



## МЕНЕДЖМЕНТ

методические указания для подготовки к практическим занятиям по  
дисциплине «Менеджмент» ОПОП СПО – программа подготовки  
специалистов среднего звена 38.02.01 Экономика и бухгалтерский  
учет (по отраслям)

Курск 2023

УДК 330.1

Составитель Е.Ю. Чарочкина

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *А.Ю. Каширцева*

**Менеджмент:** методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент» ОПОП СПО – программа подготовки специалистов среднего звена 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Е.Ю. Чарочкина. - Курск, 2023. – 29 с. – Библиогр.: с. 27

Методические указания составлены на основании учебного плана ОПОП СПО – программа подготовки специалистов среднего звена 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) и рабочей программы дисциплины. Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины: планы практических занятий, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины.

Методические указания помогают сформировать знания и навыки в области управления, развить перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. [1,69 ]. Уч.-изд. л. [1,04]. Тираж 100 экз. Заказ *1105*  
Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
1.1. Общие положения	4
Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям по дисциплине	5
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	27

## 1.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1 Общие положения

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений (обязательную часть), общепрофессионального цикла ОПОП СПО – программы подготовки специалистов среднего звена 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Учебная дисциплина «Менеджмент» дает возможность углубления подготовки обучающегося по всем основным видам деятельности, установленным ФГОС СПО по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), утвержденным приказом Минобрнауки России от 05 февраля 2018 г. № 96. Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии следующих компетенций: ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.

Цель дисциплины «Менеджмент» – изучение студентами методологии, организации и проведения современного управления, приобретение ими навыков управления деятельностью организации, также умения использовать приобретенные знания на практике в условиях формирования рыночных отношений.

Таблица 1.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине

Код ПК, ОК	Уметь	Знать
<u>ПК 4.5</u>	У1. составлять прогнозные формы отчетности, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта;	З1. принципы и методы общей оценки деловой активности организации, технологию расчета и анализа финансового цикла;

<u>ПК 4.7</u>	У3 формировать информационную базу, отражающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков	33 основ финансового менеджмента, методических документов по финансовому анализу, методических документов по бюджетированию и управлению денежными потоками
<u>ОК 03</u>	У4 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	34 содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования
<u>ОК 05</u>	У5 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе	35 особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений

Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины «Менеджмент». В процессе выполнения практических работ обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих специалистов.

Описание каждой практической работы содержит номер, название и цель работы, формируемые в процессе выполнения работы компетенции, а также теоретическое изложение необходимого материала (при необходимости примеры выполнения заданий), варианты заданий, описание алгоритма выполнения

работы и контрольные вопросы (с целью выявить и устранить недочеты в освоении материала).

Для получения дополнительной, более подробной информации по основным вопросам учебной дисциплины в конце методических рекомендаций приведен перечень информационных источников.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема №1. Общие основы теории менеджмента.**

*Компетенции: ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.*

#### **Содержание темы**

1. Подходы к определению менеджмента. Новая парадигма управления.
2. Предприятие как объект и субъект управления
3. Содержание и особенности управленческого труда
4. Функции, уровни и общие принципы организации управления предприятием
5. Цели и задачи информационного обеспечения системы управления

**Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:**

1. проработать теоретические положения темы 1;
2. подготовить доклад на тему: «Образ современного успешного менеджера»;
3. быть готовым на практическом занятии к презентации своего сообщения и к вопросам аудитории.

#### **Вопросы для контроля:**

- Менеджмент – это ...
- Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...
- Управлять людьми – это....
- Для меня менеджмент – это способ...
- Я выбрал специальность «менеджмент», так как хочу...
- Руководить – значит...

- Бизнесмен – это человек, который

**Методические указания по написанию доклада на тему «Образ современного успешного менеджера»**

Доклад – это научная работа небольшого объема и свободной формы, отражающее индивидуальное мнение по какой-либо проблеме или вопросу. Главным в написании доклада является краткое изложение темы автора в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему.

В докладе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции, эффективность ее использования в результате применения. В обязательном порядке по тексту доклада должны указаны ссылки на источники, использованные в процессе написания работы

Объем доклада не должен превышать 5-6 страниц печатного текста.

Студент должен быть готов к презентации своего доклада на занятии, для этого должен владеть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы.

### **Вопросы для дискуссии**

1. Что такое «управление» и «менеджмент»? В чём сходство и различия понятий?
2. Обоснуйте правильность утверждения об идентичности (взаимозаменяемости) понятий «менеджмент» и «управление».
3. Поясните, что и почему относят к основным ключевым понятиям менеджмента, раскрывающим его сущность.
4. Поясните, для чего нужно управление? Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Какие подходы к понятию менеджмент Вам известны?
6. В чем состоит сущность современных подходов (концепций) к

управлению?

7. Поясните, что Вы подразумеваете под понятиями «Менеджмент как наука», «Менеджмент как искусство управления», «Менеджмент как процесс», «Менеджмент как орган управления (аппарат управления)»?

8. Менеджмент – это наука или искусство? Обоснуйте Ваш ответ.

9. Назовите фамилию ученого, определившего десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.

10. Какие три крупные категории ролей руководителей выделил известный ученый? Какие десять ролей руководителя Вам известны?

11. Назовите уровни управления.

12. Охарактеризуйте уровни управления, приводя примеры.

13. Кто такой «менеджер»? Назовите его отличительные характеристики, качества и профессиональные навыки. Какие требования предъявляют к менеджеру как к руководителю?

14. Каковы требования к личным качествам современного руководителя? Перечислите набор требований к профессиональной компетенции менеджера.

15. Охарактеризуйте три типа профессионалов: бизнесмен, предприниматель и менеджер. Дайте сравнительную характеристику. В чем их различия?

### **Темы для подготовки докладов**

1. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.

2. Функция организации в экономическом механизме менеджмента.

3. Управленческий контроль: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.

4. Место и роль менеджера в организации.

5. Кадровый менеджмент и его роль в эффективном развитии организации.

6. Менеджмент в России: особенности, проблемы и перспективы развития.

7. Влияние национальной культуры на стиль управления.
8. Современная управленческая парадигма и экономические преобразования в России.
9. Особенности управления в зарубежных странах.
10. Предпринимательство и инновация в менеджменте.
11. Развитие управления в России; перспективы менеджмента

### Практические задания

1. Представьте, что Вы – руководитель молодого предприятия. Осуществите выбор организационной структуры предприятия и постройте ее с учетом специфики деятельности. Выступите с идеей, где будет изображена организационная структура Вашего предприятия, описана сфера деятельности. А также приведите доводы, в виде таблицы, в пользу выбранной Вами структуры управления.

"Доводы в пользу структуры управления"  
вид структуры

Вид структуры	Особенности	Достоинства	Недостатки

2. В любой организации в соответствии с утвержденной организационной структурой управления имеются функции, которые проецируются на каждую конкретную должность. На примере конкретной организации приведите схему организационной структуры (выявив её особенности, достоинства и недостатки) и пример закрепления основных функций за сотрудниками организации. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

Закрепление основных функций за сотрудниками \_\_\_\_\_  
(наименование организации)

Сотрудники	Распределение функций

Генеральный директор	
Исполнительный директор	
Главный менеджер	
Главный бухгалтер	
Бухгалтер	
Начальник отдела кадров	
... и	
Технический персонал	
... и т.д.	

3. Ответьте на предлагаемые ниже практикующие задания (вопросы):

<p><i>Определите, какова оптимальная величина сферы контроля:</i></p> <p>а) 4 человека;  б) 5-9 человек;  в) 10-14 человек.</p>	<p><i>К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?</i></p> <p>а) линейный менеджер;  б) аппаратный (штабной) менеджер;  в) функциональный менеджер.</p>
<p><i>В компании, производящей мебель, работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального - его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Сфера контроля (норма управляемости) Генерального составляет:</i></p> <p>а) 10 человек;  б) 11 человек;  в) 12 человек;</p>	<p><i>Строительство нового гипермаркета торговой сети «Европа» является стратегией роста. Какой вид роста:</i></p> <p>а) внутренний;  б) горизонтальный;  в) вертикальный.</p>

г) 13 человек; д) 90 человек.	
----------------------------------	--

### Литература

1. Баландина, О. В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования / О. В. Баландина, Н. В. Локтюхина, С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371> (дата обращения 03.03.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510414> (дата обращения: 26.09.2023).

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 11.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

### Тема№2 Внешняя и внутренняя среда организации

**Компетенции:** ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.

### Содержание темы

1. Предприятие как социально-экономическая система.

Характеристика внутренней среды предприятия.

2. Внутренние переменные организации: цели, задачи, люди, структура, технологии.

3. Характеристика внешней среды предприятия.

4. Сложность и неопределенность внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. Общее окружение и непосредственное деловое окружение.

5. Внешние связи организации. Анализ внешней и внутренней среды

**Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:**

1. проработать теоретические положения темы 2;

2. быть готовым к решению задания и к вопросам для дискуссии.

### Задание 1.

Студенты должны выбрать определенный объект и представить его в качестве системы в соответствии с приведенными ниже теоретическими положениями. Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

#### *Теоретические положения*

Любая система независимо от предназначения состоит из разного рода составных частей. При этом каждая такая часть, входящая в систему, называется подсистемой – совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенных целей подсистемы

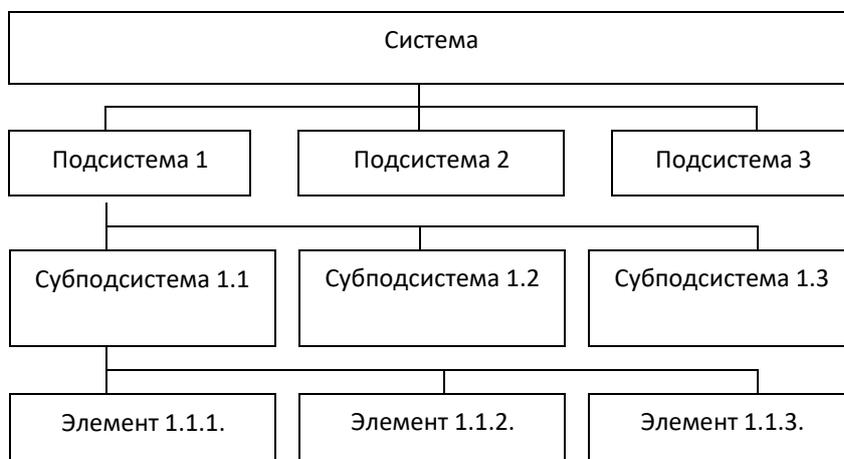
Подсистема, в свою очередь, может также состоять из элементов – субподсистем. Деление на подсистемы и субподсистемы и т.д. – существенное условие построения, моделирования и исследования сложных систем.

В зависимости от глубины членения системы на составные части последней базовой ячейкой системы является относительно неделимый (не поддающийся дальнейшему разбиению) элемент (структурная единица системы). Например, элементами производственной подсистемы предприятия может **быть**

выпускаемая продукция, производственные рабочие, сырье, оборудование и т.д.

Каждый элемент обладает определенными свойствами, однако это не означает, что система в целом есть просто сумма свойств ее отдельных элементов. Это нечто большее. За счет взаимодействия и реализации взаимосвязей элементов система в ходе функционирования приобретает дополнительные синергетические свойства.

Принципиальная схема декомпозиции системы приведена на рисунке 1.



Принципиальная схема декомпозиции системы

Таким образом, система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижению какой-либо цели.

**Вход и выход системы**

**Вход** – те компоненты, которые подаются из вне (информация, оборудование, финансовые средства, трудовые ресурсы и др.), необходимые для того, чтобы система работала.

**Выход** - результаты работы системы: готовая продукция, информация о том, каковы параметры продукции и т.д.

**Внешняя среда системы**

**Внешняя среда** – это набор заключенных внутри конкретных пределов объектов, которые влияют на действие системы;

Внешняя среда – это совокупность любых объектов, изменения которых влияют на систему, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

### Задание 2.

Студенты выбирают систему (возможно продолжение работы с системой из задания 1) и представляют ее характеристики согласно теоретическим положениям, приведенным ниже. Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

Теоретические положения

Для характеристики системы и ее поведения можно выделить 3 группы переменных (рисунок 2).

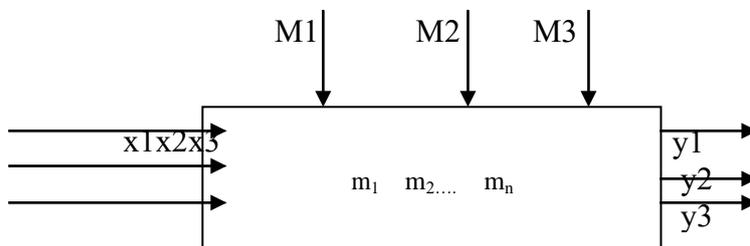
2 типа входных величин системы

1. Управляющее воздействие ( $x$ ) – это такие величины, значением которых можно распоряжаться при управлении системой и можно их изменить с целью осуществления движения в желательном направлении;

2. Возмущающее воздействие ( $M$ ) – это величины, которые нельзя изменить, их нужно учитывать при выработке управленческих воздействий.

**Характеристики системы**  
 • Воздействие системы на окружающую среду характеризуется значением ее выходных величин ( $y$ ). Совокупность  $y$  позволяет субъекту управления обеспечить соответствие результатов целям управления.

• Результаты работы системы зависят и от возмущений, возникающих в самой системе. Внутреннее состояние системы можно охарактеризовать совокупностью значений  $m$ , которые определяют ее поведение.



$M$  – возмущающие воздействия;  $x$  – входы системы;

$y$  – выходы системы;

$m$  – внутренние возмущения.

Таким образом, общими характеристиками системы

являются:

- входные переменные или входные воздействия ( $x, M$ ) – сигналы, генерируемые во внешней среде и влияющие на поведение системы;
- выходные параметры или переменные ( $y$ ), характеризующие реакцию системы и позволяющие описать некоторые стороны поведения системы;
- переменные состояния системы ( $m$ ), характеризующие динамическое поведение системы (внутренние возмущения)

### **Задание 3. Анализ конкретной ситуации**

#### *Методические положения по анализу конкретной ситуации*

В процессе анализа деловой ситуации каждый студент ищет свои ответы на заданные вопросы. Каждое предлагаемое решение может иметь различную оценку. Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает точку зрения студента. Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. характеристика главных героев,
3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения.
4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

#### *Ситуация «Выгодный заказчик»*

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и

Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» и в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. В этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

*Вопросы к ситуации*

1. формулировка проблемы
2. имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
3. альтернативные варианты решения
4. рекомендации (выбор и обоснование наиболее приемлемой альтернативы)

#### Задание 4.

Ознакомьтесь с нижеприведенной ситуацией и ответьте письменно на поставленные вопросы. Ситуация для анализа. Проблемы организации фирмы

«Федерал Экспресс». «Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение линейной структуры организации «Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым не руководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя. Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 работников, а следующий по иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации управленческой деятельности. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т.Кэрни, проведенного для принятия решения по увеличению числа работников. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1-2-х человек меньше руководящего персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млн. долл. это различие составляет 500 работников управленческого аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были

разработаны меры по проведению рекламно- мобилизационной компании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей, была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты труда за высокое качество работы, связанная с программой управления по целям. Прежде, чем одобрять увеличение числа работающих. Необходимо рекомендовать альтернативы. Например, изменение процедур или временную передачу части работ в другой отдел. После разработки и реализации какого-либо изменения, его эффективность оценивалась спустя некоторое время с помощью стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

*Вопросы для обсуждения.*

1. Почему на фирме «Федерал Экспресс» сохраняется стабильная структура организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления в структуре организации?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?
4. Какова сегодня наиболее оптимальная норма управляемости?
5. Почему делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления?

**Вопросы для дискуссии**

1. Какие основополагающие элементы включает в себя внутренняя среда организации?
2. Дайте характеристику пяти внутренним переменным организации.
3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.
4. Какие характеристики внешней среды организации Вам известны?

5. Какие факторы включает в себя среда прямого воздействия внешней среды организации?

6. Какие факторы включает в себя среда косвенного воздействия внешней среды организации?

7. С помощью какого методологического инструментария осуществляется анализ внешней и внутренней среды организации?

8. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

9. Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?

10. Какие факторы окружающей среды относят к контролируемым, а какие к неконтролируемым?

### Литература

1. Баландина, О. В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования / О. В. Баландина, Н. В. Локтюхина, С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371> (дата обращения 03.03.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510414> (дата обращения: 26.09.2023).

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 11.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

### **Тема № 3. «Связующие функции процесса управления: система коммуникаций, моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.**

*Компетенции: ОК 03.; ОК 05.; ПК 4.5.; ПК 4.7.*

#### **Содержание темы**

1. Коммуникация как процесс.
2. Средства коммуникаций.
3. Процесс обмена информацией.
4. Коммуникационная сеть.
5. Коммуникационный стиль.
6. Коммуникационные барьеры. Базовые концепции процесса принятия решений.
7. Организация процесса разработки управленческого решения, алгоритм принятия управленческого решения.

**Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:**

1. проработать теоретические положения темы 2;
2. быть готовым к решению задания и к вопросам для дискуссии.

#### **Задание 1.**

Исследование потенциального стиля управления на основе решетки Р. Блейка

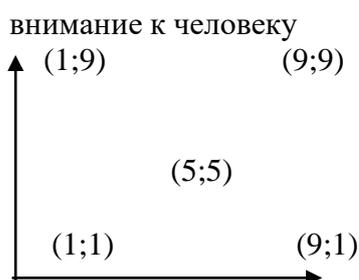
Основой поведенческой школы управления является мотивация к труду. В рамках данного подхода была разработана управленческая решетка, которая отражает пять основных стилей работы руководителей. Она была разработана Робертом Блейком и Джоан Мутон, хотя во многих учебниках указывается только один автор – Роберт Блейк.

Идея Блейка заключается в том, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Поэтому в прямоугольной системе координат по оси X изображается внимание (забота) к производству, а по оси Y – внимание (забота) к человеку (рис. 3.7). С помощью такой решетки Блейк старался определить стиль руководства, выделяя 5 основных:

1.1. *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Руководитель ни к чему не стремится - ни к производственным, ни к гуманным условиям работы. Обедненное управление – приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточно сохранения членства в организации.

1.9. *дом отдыха*. Руководитель сосредотачивается на теплых, хороших человеческих отношениях, но мало заботится о выполнении производственных заданий. Девиз:

«И на предприятии надо оставаться человеком». Не упускается возможность пообщаться. Производительность на втором месте. Управление в духе загородного клуба. Внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружественной обстановки



внимание к производству

9.1. *авторитет – подчинение*. Руководитель очень заботится о выполнении работы, но мало обращает внимания на моральный настрой подчиненных. Жесткий курс администратора, повсеместный контроль. Подчиненные отказываются от решения проблем, наблюдается большая текучесть кадров.

5.5. *золотая середина (организация – организационное управление)*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Руководители во всем стараются достичь компромисса, наблюдается стремление надежно работать и получать средний стабильный результат. Девиз: «Не хватать звезд с неба».

9.9. команда (групповое управление). Благодаря усиленному вниманию руководителя к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к достижению целей организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Общее стремление к достижению организационной цели способствует созданию отношений, основанных на доверии и уважении. Кредо: построить работу в организации так, чтобы подчиненные видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости.

Практическое применение решетки Блейка состоит в ответах на следующие 18 утверждений с возможными вариантами: всегда, часто, иногда, редко, никогда (ВЧИРН).

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу.
3. Я поощряю применение единообразных способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность поступать так, как они считают наиболее целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий.
9. Я разрешаю возникающие в коллективе проблемы.
10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.
11. Решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Уделяю особое внимание показателям производственной деятельности.
13. Распределяю подчиненным поручения исходя из производственной необходимости.
14. Способствую разным изменениям на производстве.
15. Тщательно планирую работу своего коллектива.

16. Не объясняю подчиненным свои действия и решения.

17. Стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их пользы.

18. Предоставляю подчиненным устанавливать свой режим работы.

### *Методика определения результатов*

1. слева от обведенных кружками номеров, проставить 1 там, где есть ответы редко или никогда.

2. слева от не обведенных номеров проставить 1 там, где есть ответы всегда или часто.

3. если ситуации 2,4,5,6,8,10,16,18 отмечены 1, то обвести эти единицы кружками, суммировать и проставить в позицию потребности (человек).

4. суммировать остальные единицы и проставить в позицию задание (производство).

5. построить график и сделать выводы

## **Задание 2.**

### Упражнение «Оценка студенческой группы: команда или группа?»

Для выполнения упражнения студенты должны ответить на представленные в таблице вопросы, позволяющие оценить студенческую группу как команду.

Вопросы	Полностью не согласен			Полностью согласен	
	1	2	3	4	5
1. В группе регулярно проводятся встречи, которые посещают все студенты					
2. Студенты разделяют одни и те же цели (относительно заданий и итоговых оценок)					
3. Основное внимание на встречах уделяется заданиям, дискуссии продолжительные и активные					
4. Конфликты и разногласия обсуждаются до тех пор, пока группа не находит решение					
5. Члены группы внимательно слушают друг друга					

6.Мы действительно доверяем друг другу, говорим откровенно	1	2	3	4	5
7.Роли лидеров выполняем поочередно и совместно, каждый мог взять на себя инициативу, если это нужно	1	2	3	4	5
8.Каждый находит способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получаю удовлетворение, работая в группе	1	2	3	4	5
10.Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
11.В группе есть обратная связь, которая способствует эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый отвечает за свою часть работы и за успех группы	1	2	3	4	5
13. В группе уважают друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5

Вопросы позволяют выявить сплоченность группы. Итоги для анализа подводятся с использованием балльной оценки. По результатам индивидуальной оценки составить оценку общего мнения группы.

Проанализировать полученный результат, обсудив в группе.

По завершении обсуждения студенты должны написать небольшое эссе по теме «Способен ли я быть членом команды менеджеров?»

Анализ результатов: если оценка составляет 52 и более, группа является настоящей командой. Если 39 до 51, существует позитивное единство. Если 28 до 38 - слабое единство, возможно учеба в группе не приносит

удовлетворение. Менее 26 баллов – группа не является командой.

### Задание 3.

Ситуация «Контрастные стили»

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация

приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации*

1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?
3. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?

4. Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

### Литература

1. Баландина, О. В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования / О. В. Баландина, Н. В. Локтюхина, С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371> (дата обращения 03.03.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510414> (дата обращения: 26.09.2023).

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 11.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Информационное обеспечение реализации программы учебной дисциплины**

### Основная учебная литература

1. Баландина, О. В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования : [12+] / О. В. Баландина, Н. В. Локтюхина, С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371> (дата обращения: 03.03.2023). – Библиогр.: с. 247-250. – ISBN 978-5-4499-0613-7. – DOI 10.23681/574371. – Текст : электронный.

2. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата : [16+] / Л. И. Дорофеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 424 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570832> (дата обращения: 03.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0429-4. – DOI 10.23681/570832. – Текст : электронный.

3. Каранина, Е. В. Риск-менеджмент : учебник : [12+] / Е. В. Каранина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 190 с. : табл., ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576201> (дата обращения: 03.03.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1172-8. – DOI 10.23681/576201. – Текст : электронный.

4. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учебник / Л. К. Климович. – 4-е изд., испр. и доп. – Минск : РИПО, 2021. – 284 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697408> (дата обращения: 03.03.2023). – Библиогр.: с. 271. – ISBN 978-985-7253-59-3. – Текст : электронный.

#### Дополнительная литература

1. Шевелёва, С. А. Основы экономики и бизнеса : учебное пособие / С. А. Шевелёва, В. Е. Стогов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 432 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683303> (дата обращения: 01.03.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Экономика : учебник / М. А. Лукашенко, А. Р. Алавердов, Д. В. Безнощенко [и др.]. – 2-е изд., доп., перераб. – Москва : Университет Синергия, 2020. – Часть 2. – 389 с. : ил. – (Общеобразовательная подготовка в колледжах). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495818> (дата

обращения: 01.03.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Экономика : учебник : в 2 частях / М. А. Лукашенко, Ю. Г. Ионова, П. А. Михненко [и др.]. – 2-е изд., доп., и перераб. – Москва : Университет Синергия, 2020. – Часть 1. – 369 с. : ил. – (Общая образовательная подготовка в колледжах). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455418> (дата обращения: 01.03.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Салихов, Б. В. Экономическая теория : учебник / Б. В. Салихов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 723 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573122> (дата обращения: 01.03.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник / И. П. Николаева. – 4-е изд., доп. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 330 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573438> (дата обращения: 01.03.2022). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://biblioclub.ru> – Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».

2. <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html> - Научная библиотека Юго-Западного государственного университета

3. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт)

4. [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp) - Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ –

5. [www.bibliocomplectator.ru/available](http://www.bibliocomplectator.ru/available) -Электронно-библиотечная система IPRbooks –

6. <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт компании «Консультант Плюс».

## **Перечень информационных технологий**

При изучении учебной дисциплины могут быть применены программные продукты Open Office.

При организации и контроле самостоятельной работы обучающихся используется электронная почта.

## **Другие учебно-методические материалы**

При изучении учебной дисциплины обучающиеся могут воспользоваться:

– плакатами по изучаемой учебной дисциплине в аудитории кафедры;

– фондами периодических изданий научной библиотеки университета;

– материалами информационно-телекоммуникационной информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

**При выполнении расчетов студенты могут использовать ПЭВМ и стандартные программные продукты: WINDOWS, WORD, EXCEL.**