

**Приложение 1 к РПД Менеджмент  
43.03.01 Сервис  
Направленность (профиль)  
Сервис индустрии гостеприимства и общественного питания  
Форма обучения – очная  
Год набора – 2022**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	43.03.01 Сервис
3.	Направленность (профиль)	Сервис индустрии гостеприимства и общественного питания
4.	Дисциплина (модуль)	Менеджмент
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2022

### **I. Методические рекомендации**

#### **1.1 Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации для практического занятия и указания для выполнения самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий студенту необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуется активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### **1.2 Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям**

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

#### **1.3. Методические рекомендации по подготовке презентаций**

Алгоритм создания презентации:

1 этап – определение цели презентации

2 этап – подробное раскрытие информации,

3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;

- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;

- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.

2. Тщательно структурированная информация.

3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.

4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.

5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.

6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.

7. Графика должна органично дополнять текст.

8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

#### **1.4. Методические рекомендации по подготовке доклада**

Для подготовки доклада необходимо выбрать тему из списка с примерными темами. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы.

Алгоритм создания доклада:

1 этап – определение темы доклада

2 этап – определение цели доклада

3 этап – подробное раскрытие информации

4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

#### **1.5. Методические рекомендации по составлению глоссария**

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;

- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссарий - это всего лишь констатация имеющихся фактов;

- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;

- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

Глоссарий составляется по темам дисциплины.

### **1.6. Проведение занятий в интерактивной форме**

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

В ходе лекций в качестве интерактивной формы обучения реализуется дискуссия, в ходе которой преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и обучающегося, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

По дисциплине предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения – выполнение ситуационных задач по теме 2 и по теме 3

Ситуационные задачи используют описание реальных ситуаций в сфере менеджмента. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

При выполнении ситуационной задачи обучающиеся должны:

- внимательно ознакомиться с представленной в задаче информацией;
- исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем;
- установить логическую связь между элементами ситуации;
- предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

По итогам выполнения ситуационной задачи обучающиеся включаются в обсуждение итогов анализа ситуации, высказывают свои мнения, суждения.

Например, выполнение ситуационной задачи по теме 2:

1. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

Выполнение ситуационной задачи по теме 3:

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен.

Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров.

Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствия и затраты не эффективной коммуникации, дать соответствующие рекомендации руководству.

### **1.7. Методические рекомендации по подготовке к устному ответу на практическом занятии**

Практические занятия преследуют цель закрепления лекционного материала, более глубокого изучения отдельных тем, развития практических навыков работы с литературой. Устный ответ используется для контроля усвоения пройденной темы.

Для подготовки к устному ответу студенты должны ориентироваться на вопросы, которые изложены в плане занятия. При этом наряду с лекционным материалом рекомендуется использовать дополнительную литературу и информацию Интернет-ресурсов соответствующей тематики.

Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При этом учитывается правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### **1.8. Методические рекомендации по решению теста**

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

### **1.9. Методические рекомендации по подготовке к сдаче экзамена**

Экзамен осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины (модуля) и позволяет определить качество усвоения изученного материала, а также степень сформированности компетенций.

Студенты обязаны сдавать экзамен в строгом соответствии с утвержденными учебными планами, разработанными согласно образовательным стандартам высшего образования.

По дисциплине «Менеджмент» экзамен принимается по билетам, содержащим два вопроса. Экзаменационные билеты утверждаются на заседании кафедры.

Экзаменатору предоставляется право задавать студентам вопросы в рамках билета, а также, помимо теоретических вопросов, предлагать задачи практико-ориентированной направленности по программе данного курса.

При явке на экзамен студенты обязаны иметь при себе зачетную книжку, которую они предъявляют экзаменатору в начале экзамена, письменные принадлежности.

На подготовку к ответу на билет на экзамене отводится 40 минут.

Результат экзамена выражается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

## II. Планы практических занятий

### Тема 1 Введение в менеджмент(8 час.)

#### Занятие1-2 Понятие, методы и принципы менеджмента(4 часа)

##### План:

1. Понятия менеджмент, управление, руководство.
2. Сущность менеджмента
3. Методы и принципы менеджмента
4. Национальные особенности менеджмента

*Литература:* [1, с. 12-34; 3, с.12-16].

##### *Вопросы для самоконтроля*

1. Как Вы охарактеризуете сущность менеджмента?
2. В чём сущность предмета и продукта труда управленческой деятельности?
3. Каковы различия в понятиях «управление» и «менеджмент»?
4. В чем состоит главное содержание основных методов менеджмента?
5. Каковы национальные особенности современных моделей менеджмента?

##### *Задание для самостоятельной работы*

#### **1.Решите тестовое задание**

1.Менеджмент-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики
- г) власть и искусство управления

2. Управление-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий

3. Сколько принципов управления сформировал Анри Файоль?

- а)3
- б)10
- в)14
- г) 5

4. Какой принцип управления гласит, что работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника?

- а) разделение труда
- б) дисциплина
- в) единоначалие
- г) порядок

5. Овладеть способностью адаптироваться к неопределенности во внешней среде - главная задача модели менеджмента...

- а) американской

- б) японской
- в) немецкой
- г) шведской

**2. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору студента) на тему:**

1. Современная система взглядов на управленческую науку.
2. Особенности американского менеджмента.
3. Особенности российского менеджмента.
4. Особенности японского менеджмента.

**Занятие 3-4. Эволюция управленческой мысли (4 часа)**

**План:**

1. Научный менеджмент Ф. Тейлора.
2. Классическая школа управления.
3. Универсальные принципы управления А. Файоля.
4. Идеальная бюрократия М. Вебера.
4. Школа человеческих отношений и идеи Э. Мейо.
5. Школа поведенческих наук Д. МакГрегора.

*Литература:* [1, с. 47-57; 3, с.16-31].

*Вопросы для самоконтроля*

6. Как вы охарактеризуете эволюцию менеджмента?
7. Какие условия развития менеджмента как науки Вы можете назвать?
8. Дайте характеристику каждой школе управления.

*Задание для самостоятельной работы*

**1. Решите тестовое задание**

1. Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено...

- а) А.Файолем
- б) Х.Эмерсоном
- в) Ф.Тейлором
- г) Ч.Бэббиджем

2. Последователями идей Ф.Тейлора являются...

- а) Генри Гант
- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

3. Разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности...

- а) Генри Гант
- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

4. Заслуга классической (административной) школы управления состоит ...

- а) в создании систематизированной теории управления, выделении управления как особого вида деятельности
- б) в создании «философии практики»
- в) в разработке штабного принципа управления
- г) в представлении управления как единого универсального процесса, состоящего из взаимосвязанных функций.

5.С именем американского социолога Э.Мэйо связывают возникновение школы менеджмента...

- а) школы психологии и человеческих отношений.
- б) классической (административной) школы
- в) школы научного менеджмента
- г) эмпирической школы

**2.Подготовьте доклад/презентацию(по выбору студента) на тему: «Этапы развития теории и практики менеджмента»**

## **Тема 2. Содержание менеджмента (16 час.)**

### **Занятие 5-6. Организация как объект управления (4часа)**

#### **План:**

1. Организация: понятие, виды, характеристики.
2. Внутренняя среда организации
3. Внешняя среда организации
4. Метод SWOT анализа внутренней и внешней среды организации.

*Литература:* [1, с.66-92;].

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите типы и виды организаций.
2. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?
3. Какие факторы косвенного воздействия внешней среды вы знаете?
4. Каковы факторы внутренней среды организации?
5. Назовите методы анализа внутренней и внешней среды.
6. Кого можно считать менеджером?
7. Эффективность управленческого труда: понятие и подходы к оценке

#### *Задание для самостоятельной работы*

##### **1.Решите тестовое задание**

1. Организация – это:
  - а) объединение хорошо знакомых людей
  - б) группа людей, объединенных для достижения общих целей
  - в) объединение людей, имеющих общие увлечения
  - г) объединение людей, имеющих одинаковое социальное положение

##### **2.К внутренней среде организации относятся:**

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль .

##### **3. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

4. При анализе внешней среды организации к факторам прямого воздействия относят:

- а) потребителей, поставщиков, персонал;
- б) поставщиков, собственников, законы и государственные органы, конкурентов;
- в) курс национальной валюты, инфляцию, безработицу;
- г) собственников, менеджмент, персонал компании.

5. В качестве основных факторов внутренней среды организации обычно выделяют:

- а) цели, персонал, потребителей, ресурсы;
- б) цели, структуру, ресурсы, культуру организации;
- в) потребителей, поставщиков, конкурентов, собственников, персонал;
- г) оформление офиса, корпоративный стиль, принятые нормы поведения, стиль руководства.

6. Верно ли утверждение: основной целью организации является получение прибыли?

- а) верно;
- б) неверно.

7. Менеджером можно считать:

- а) мастера производственного участка
- б) начальника отдела в организации
- в) служащего банка
- г) неформального лидера группы

8. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5;
- б) 3;
- в) 9.

**2. Подготовьте доклад/презентацию на тему: «Влияние современной глобализации на развитие национальных компаний» (по выбору студента)**

### **Занятие 7-10 Сущность и классификация функций менеджмента (8 час.)**

#### **План:**

1. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование.
2. Организация как функция менеджмента.
3. Организационные структуры управления.
4. Мотивация как функция управления.
5. Координация и контроль в системе менеджмента
6. Эффективность менеджмента

*Литература:* [1, с.148-198, с.202-250; 3, с.52-98, с.203-221].

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Как вы охарактеризуете основные функции менеджмента?
2. Определите содержание планирования?
3. Назовите виды планирования, охарактеризуйте их



4. Назовите типы организационных структур и их содержание.
5. Какие задачи могут быть делегированы подчиненному, а какие должны быть реализованы руководителем?
6. В чем заключается разница между понятиями: мотивация, стимулирование, внешняя мотивация, внутренняя мотивация?
7. Опишите процесс мотивации.
8. Опишите содержательные и процессуальные теории мотивации.
9. Какие методы управления мотивацией персонала являются наиболее эффективными? Почему?
10. Какие методы управления мотивацией необходимо использовать всегда, независимо от вида компании?
11. Назовите типичные недостатки в организации контроля на предприятии.

### **Задание для самостоятельной работы**

#### **1. Решите тестовое задание**

1. Какие задачи решаются при реализации функции планирования?
  - а) определение целей;
  - б) определение ресурсов;
  - в) координация исполнителей;
  - г) определение способов достижения целей;
  - д) распределение работ.
  
2. Отметьте этапы стратегического планирования:
  - а) определение миссии и целей;
  - б) расчет потребности в ресурсах;
  - в) оценка и анализ внешней среды;
  - г) выявление узких мест в производстве;
  - д) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации;
  - е) определение проблем;
  - ж) анализ альтернатив и выбор стратегии.
  
3. Какие из перечисленных пунктов относятся к формам контроля?
  - а) финансовый;
  - б) текущий;
  - в) нормативный;
  - г) маркетинговый;
  - д) предварительный.
  
4. Как называется процесс стимулирования работника к деятельности, направленной на достижение целей организации, через удовлетворение их собственных потребностей:
  - а) планирование;
  - б) мотивация;
  - в) контроль;
  - г) организация.
  
5. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находятся на самом нижнем уровне иерархии потребностей:
  - а) социальные;
  - б) потребности в уважении;
  - в) потребности в безопасности и защищённости;
  - г) физиологические потребности.

6. Какая теория мотивации предполагает, что человек постоянно сравнивает себя с другими работниками по двум направлениям: по вкладу и по результату?

- а) теория справедливости Адамса;
- б) теория ожиданий Врума;
- в) комплексная теория мотивации Портера — Лоулера;
- г) теория постановки целей Локка.

7. Пять переменных величин: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, уровень удовлетворенности входят в:

- а) теорию ожидания Врума;
- б) теорию потребностей Маслоу;
- в) теорию Портера и Лоулера;
- г) теорию справедливости.

8. Мотивация – это ...

- а) технология управления
- б) принцип управления
- в) функция управления
- г) способ управления

9. К материальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

10. К нематериальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

## **2. Решите ситуационные задачи.**

1. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

2. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Тарасу 26 лет. В компании работает 3 года, из них 2 года работал на складе. Средне-специальное образование. Ранее работал рабочим. Несмотря на то, что он не специалист в своем деле, он неплохо самостоятельно изучил ассортимент и разобрался в торговом деле. Но, составляя документы для клиентов, он делает массу ошибок. Он исполнитель, открыт в общении. Критику принимает близко к сердцу. Из продавцов он чаще всех старается избегать неприятностей – например, уступает клиентам, дает необоснованные скидки. Если работа ему полностью ясна, тогда он энергичен. Коллеги часто посмеиваются над его необразованностью и ошибками Тараса, но он не обращает на это внимания и часто

обращается к ним с вопросами. Интересуется футболом, но не занимается спортом активно. Хочет получить высшее образование и заниматься складскими вопросами и логистик.

Владимиру 23 года. В компании 1 год. Закончил успешно университет, специальность экономика. Очень сообразительный, но товар знает плохо. Ему нравится разговаривать с клиентами. Владимир азартен, но настойчиво добивается результата, и радуется каждой сделке. Владимир плохо организован, слабо планирует свою деятельность. Готов обучаться, ему нравится осваивать новое. Живет с родителями, экономическое положение семьи прочное. За последние месяцы у него было 5 подруг. Он увлекается спортивными автомобилями (собирает модели) и украшает собственную «девятку». Владимир кажется очень коммуникабельным, активным, легко входящим в контакт с людьми, но очень несерьезным человеком.

Николаю 32 года. В компании работает 3 года. Ранее работал заместителем начальника отдела по продаже товаров широкого потребления. Образование: военное училище, получил звание лейтенанта. Целеустремленный, систематизирует работу, настойчив. Верит в свои возможности. У Николая нет хорошего контакта с другими продавцами. Он относится к ним надменно, часто критикует. Серьезных противоречий не наблюдается, он разумен и вежлив, выполняет в точности все предписания. Хорошо знает продукцию. В свободное время читает литературу о технике продажи. Иногда клиенты жаловались, что он слишком настойчив. Разным группам потребителей он продает одинаково хорошо. Его будущая жена – секретарь исполнительного директора средней компании. Он современен, интересуется театром. Стало известно, что Николай уже некоторое время ищет работу руководителя отдела продаж в компаниях, аналогичной Вашей. Пока безуспешно.

Цель – определить базовые потребности каждого сотрудника и предложить в соответствии с этими потребностями стимулы, которые организация может применить для стимулирования труда этих сотрудников.

## **Занятие 11-12. Процесс принятия управленческих решений (4 часа)**

### **План:**

1. Понятие управленческого решения, виды.
2. Процесс принятия управленческого решения.
3. Методы принятия управленческого решения.
4. Оценка эффективности решений.

*Литература:* [1, с.39-50; 2, с.317-344]

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение управленческого решения
2. Какие вы знаете основные виды управленческих решений?
3. Каковы их краткие характеристики?
4. Что вызывает необходимость принятия управленческого решения?
5. Что такое проблемная ситуация?
6. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
7. Какова классификация методов принятия управленческих решений?
8. Дайте характеристику одного из методов.
9. По каким критериям можно оценить качество управленческого решения?

*Задания для самостоятельной работы:*

### **1. Решите тестовое задание**

1. Необходимость принятия решений вызвана тем, что...
  - а) организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям
  - б) в управлении организацией возникает противоречие целей и ситуации

в) проведена «Фотография» рабочего дня организации

2. Принятие управленческих решений в организации:

- а) существенно отличаются от частного выбора человека,
- б) отличается, но не существенно,
- в) практически не отличается

3. Под технологией принятия решений понимается...

- а) состав и последовательность этапов по разработке и выполнению решений
- б) методы разработки и оптимизации решений
- в) верно а) и б).

4. Выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, предполагающий набор эффективных действий по совершенствованию организации управления и направленный на достижение целей организации — это..

- а) решение
- б) управленческое решение
- в) индивидуальное решение

5. Субъектом управленческого решения является...

- а) работник организации, чья проблема решается руководителем.
- б) лицо, принимающее решение.
- в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

6. Объектом управленческого решения является...

- а) лицо, принимающее решение.
- б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- г) исполнитель решения

7. Принять управленческое решение означает...

- а) распоряжение о реализации конкретного плана.
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- в) рассмотреть все возможные альтернативы.
- г) выбор одной из возможных альтернатив

8. Какая последовательность этапов отражает процесс принятия управленческого решения?

- а) проблема - принятие решения - сопровождение и контроль — организация.
- б) проблема - поиск альтернатив - принятие решения - сопровождение и контроль.
- в) проблема- постановка управленческой задачи — поиск альтернатив — сравнение и оценка — выбор — внедрение решения - сопровождение и контроль.
- г) ситуация - постановка управленческой задачи - решение - сопровождение и контроль.

9. Что такое проблемная ситуация в практике разработки управленческого решения?

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- б) это противоречие целей и ситуации, требующее своего разрешения.
- в) это функция управления.

г) это способ оценки ситуации.

10. По сроку действия решения могут быть:

- а) стратегические.
- б) тактические.
- в) оперативные.
- г) все перечисленные.

### Решите ситуационные задачи.

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

- 1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается не желательная ситуация.
- 2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
- 3. Проанализировал имеющуюся информацию.
- 4. Разработал альтернативные варианты решения.
- 5. Выбрал решение.
- 6. Организовал выполнение решения.

Цель – определить, какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, предложить правильную последовательность принятия управленческого решения.

2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Инвестору необходимо выбрать один из двух проектов.

Ожидаемые значения прибыли (при равных инвестиционных затратах) представлены в таблице

Таблица

Основные показатели проектов

Показатели	Значения показателей		
	Проект А (кафе)		
Прибыль, млн руб	5	10	20
Вероятность	0,6	0,3	0,1
Проект В (парикмахерская)			
Прибыль, млн руб	5	6	10
Вероятность	0,2	0,5	0,3

Цель – определить наиболее надежный вариант вложения капитала

### Тема 3 Социальные технологии в менеджменте(20 час.)

#### Занятия 13-14. Коммуникации в менеджменте(6 часов.).

План:

- 1. Содержание коммуникационного процесса.
  - 2. Виды коммуникаций.
  - 3. Формы и средства коммуникаций в организации.
- Литература: [1, с. 315-380].

#### Вопросы для самоконтроля:

- 1. Назовите основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
- 2. Охарактеризуйте горизонтальные и вертикальные коммуникации, область и специфику их применения.

3. Назовите организационные факторы, влияющие на возникновение барьеров в коммуникационном процессе.
4. Какие технические навыки следует развивать у сотрудников организации для повышения эффективности коммуникационного процесса?

*Задания для самостоятельной работы:*

**1. Решите тестовое задание**

1. Коммуникация – это:

- а) обмен информацией;
- б) средство общения;
- в) канал общения

2. Коммуникационный процесс включает в себя этапы (выберите правильную последовательность)

- а) отправитель, послание, канал связи, получатель и обратная связь
- б) приема, послание, канал связи, получатель, расшифровки и использования информации
- в) расшифровки, использования, формирования, передачи и приема информации
- г) отправитель, расшифровки, использования, формирования и передачи информации

3. Коммуникации в организации важны...

- а) только для систем управления
- б) для управленческих и производственных систем
- в) для всей организации в целом
- г) только для отдельных структур организации

4. Обязательность контактов участников коммуникации, независимо от их симпатий и антипатий является особенностью....

- а) межличностной коммуникации
- б) деловой коммуникации
- в) социальной коммуникации
- г) корпоративной коммуникации

5. В организации выделяются направления коммуникации...

- а) вертикальные и линейные
- б) горизонтальные и восходящие
- в) вертикальные и горизонтальные
- г) активные и нисходящие

6. Среди вертикальных коммуникаций различают...

- а) восходящие и деструктивные
- б) восходящие и нисходящие
- в) нисходящие и конструктивные
- г) восходящие и конструктивные

**Решите ситуационные задачи.**

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Малое предприятие ООО «Альфа» специализируется на пошиве спортивной одежды. Бизнес развивается, и компания достигла уже определенных успехов. Однако постепенно стало сказываться отсутствие новых технологий в работе служб. Рост компании замедлился из-за несовершенных бухгалтерии и складской системы. Предприятие удерживало для работы с финансовой документацией и денежными ресурсами одного штатного бухгалтера и компьютерного оператора по совместительству. Замедление роста не обеспечивало получения

запланированных доходов и вызвало угрозу появления финансовых трудностей по уплате процентов за пользование банковским кредитом. На складах предприятия царил хаос. Клерки ходили между тюками вещей с длинными громоздкими списками в руках. Нереализованный товар валялся в тюках. В целом годовой товарооборот уменьшился в 1,5—2 раза. Кроме этого, большие остатки нереализованной продукции привели к затовариванию складов, часть из которых предприятие вынуждено было дополнительно арендовать.

Руководство ООО «Альфа» решило заказать компьютерной фирме разработку компьютерной базы данных, которую можно использовать для осуществления контроля за производством и реализацией продукции, проводить финансовые операции. ООО «Альфа» закупило необходимое компьютерное оборудование, наняло бухгалтера, который имеет навыки работы на компьютере и умеет работать со специальным программным обеспечением. Предприятие отказалось от услуг временной машинистки и стало получать счета-фактуры по электронной почте через день после продажи.

В результате складские операции стали более эффективными. Если за год до этого четыре клерка работали с 8 до 19 часов, то после внесения изменений ту же работу выполняли два клерка с 9 до 17 часов. Годовой товарооборот вырос в 5 раз.

Цель – определить процесс прохождения потока данных и информации через различные отделы компании (от закупки сырья до реализации готовой продукции) при существовании старой системы управления. Предложить внутренние и внешние источники информации, необходимые для принятия решений по управлению бизнесом ООО «Альфа».

## 2. 2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен. Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров. Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствия и затраты не эффективной коммуникация, дать соответствующие рекомендации руководству

## **Занятие 15-16. Лидерство и руководство (6 часов.)**

### **План:**

1. Стили лидерства в менеджменте.
2. Власть и авторитет менеджера
3. Качества менеджера и его роль в организации.

*Литература: [2, с. 74-101].*

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Укажите принципиальную разницу между понятиями лидерство и руководство.
2. Охарактеризуйте стили лидерства по классификации Ренсиса Лайкерта.
3. Охарактеризуйте стили лидерства по классификации Р. Блейка и Дж. Мутон.
4. Охарактеризуйте виды власти по классификации Френча Рейвена.

*Задания для самостоятельной работы:*

### **1. Решите тестовое задание**

1. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

- а) лидерство
- б) руководство
- в) дифференциация
- г) мотивация

2. Стил ь управления - это:

- а) способы, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных
- б) форма отношений с руководством организации
- в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
- г) распорядок работы учреждения.

3. Тип власти, который может использовать менеджер:

- а) экспертная;
- б) эталонная;
- в) законная;
- г) все ответы верны.

4. Обратная связь характеризуется тем, что:

- а) позволяет определить степень понятности сообщения адресату;
- б) позволяет скорректировать его для увеличения понятности;
- в) является односторонней;
- г) позволяет контролировать эффективность коммуникации.

## **2. Решите ситуационные задачи.**

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Руководитель производства вызывает мастера цеха и, ставя ему задачу, объясняет, почему именно он должен курировать работу строителей-подрядчиков: «Ты знаешь, я вчера весь вечер изучал личные дела тех, кому мог бы доверить эту задачу. Обнаружил, что из всех нас только у тебя, Егор, есть строительное образование. Только ты сможешь понять, что там происходит на стройплощадке. Ну как, возьмешься?» Мастер цеха (который собирался сопротивляться до последнего) развел руками и... согласился.

Цель – определить стиль руководителя, методы управления и оценить их эффективность.

## **Занятие 17-20. Управление конфликтами. Социальное партнерство (8 часов)**

### **План**

- 1. Сущность и виды конфликтов.
  - 2. Основные источники возникновения конфликтов в организации.
  - 3. Способы разрешения конфликтов.
  - 4. Содержание социального партнерства
  - 5. Переговорный характер разрешения разногласий, как позиция социального партнерства.
- Литература: [2, с.54-64, 3, с.287-291]*

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 1. В чем состоит сущность конфликта в организации
- 2. В чем заключаются особенности функциональных и дисфункциональных конфликтов?
- 3. Каковы источники возникновения конфликтов?
- 4. Назовите основные виды конфликтов и дайте им краткие характеристики



5. Каковы основные методы управления конфликтами?
6. Какие направления деятельности включает социальное партнерство?

*Задания для самостоятельной работы:*

**1. Решите тестовое задание**

3. Возможные причины возникновения конфликтов в организации:

- а) погодные условия;
- б) плохое самочувствие;
- в) семейные проблемы;
- г) личная неприязнь;
- д) финансовые трудности;
- е) экономическая обстановка;
- ж) качественные условия труда;
- з) наличие социального пакета;
- и) отсутствие четких должностных инструкций.

2. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам, является:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.

3. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия называется:

- а) конфликтом;
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием.

4. Конфликты в организации — это:

- а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками.

5. Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации – это...

- а) деструктивный
- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

6. Конфликт, который ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения – это....

- а) деструктивный
- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

7. Помогает обеспечивать взаимную заинтересованность разных групп организации:

- а) социальное партнерство
- б) бизнес- партнерство

в) государственно-частное партнерство

8. Социальное партнерство характеризуют следующие позиции:

- а) участие работников организации в управлении
- б) переговорный характер разрешения разногласий в организации
- в) конфликты между субъектами социального взаимодействия.

9. Первая модель социального партнерства предполагает:

- а) активное участие государства в регулировании социальной политики
- б) регулирование взаимодействия бизнес — общество практически без вмешательства государств
- в) объединение положений первой и второй моделей.

10. Вторая модель социального партнерства предполагает:

- а) активное участие государства в регулировании социальной политики
- б) регулирование взаимодействия бизнес — общество практически без вмешательства государств
- в) объединение положений первой и второй моделей.

## **2. Составьте глоссарий по темам 1-3.**

Основные понятия: менеджмент, управление, организация, планирование, мотивация, контроль, управленческое решение, принятие управленческого решения, конфликт, управление конфликтом, коммуникации, стиль руководства, лидерство, методы управления, социальное партнерство.

## **3. Решите ситуационные задачи.**

### **1. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

Цель – определить причину и тип конфликта, предложите пути решения конфликта

### **2. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

Цель – определить виды конфликта отраженные в ситуации, предложить руководителю предприятия пути решения конфликта.

## Тема 4 Функциональные виды менеджмента (10 час.)

### Занятие 21-22. Стратегический менеджмент. Менеджмент персонала(6 час.)

#### План:

1. Сущность и понятие стратегии организации.
2. Разработка стратегических целей организации и уровни стратегического управления.
3. Анализ конкуренции в стратегическом управлении.
4. Анализ стратегического потенциала организации.
5. Эталонные (базовые) стратегии конкуренции в сервисной деятельности.
6. Инструменты управления персоналом в современных организациях сервисной деятельности.

*Литература: [2, с.132-195, 4, с.281-313]*

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?
2. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
3. Дайте определение миссии организации. Какова взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации?
4. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?
8. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?"
9. Какие аспекты управления организацией можно отнести к стратегическим, а какие — к тактическим?
10. Какие стратегии разного уровня могут быть в организации, где вы работаете (учитесь)?
11. Как соотносятся цели организации и ее миссия, в чем их различия?
12. В чем отличие стратегических целей от тактических?
13. Дайте общую характеристику инструментам управления персоналом.

*Задания для самостоятельной работы:*

#### 1. Решите тестовое задание

1. Стратегия это:
  - а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
  - б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
  - в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
2. Стратегический анализ внешней среды не позволяет ответить на вопрос:
  - а) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
  - б) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
  - в) может ли компания конкурировать по стоимости.
3. Стратегический менеджмент – это:
  - а) процесс принятия решений;
  - б) наука об управлении сложными объектами;
  - в) наука и технология стратегического управления;
  - г) искусство.
4. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:
  - а) структура организации;
  - б) выбор и обоснование миссии;
  - в) анализ результатов и выполнение решений.

5. Цели организации должны:

- а) задавать общие направления функционирования организации;
- б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- в) иметь конкретные сроки выполнения;
- г) определять ответственных за достижение определенных целей.

6. Миссия организации – это:

- а) основная характеристика продукции бизнеса;
- б) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений.

7. Философия организации – это:

- а) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
- б) качественные цели организации;
- в) то же, что и миссия.

## **2.Решите ситуационные задачи.**

### **1. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров.

Цель – определить, какую из эталонных стратегий использует фирма. Назвать стратегию и группу, к которой она относится.. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

### **2. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок нечто подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше).

Цель - определить какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной. Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

### **3 Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок.

Цель- определить, какую из эталонных стратегий реализует фирма. Назвать стратегию и группу, к которой она относится.. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

## **Занятие 23-24. Инновационный менеджмент. Организация международного бизнеса (4 часа)**

### **План:**

- 1.Сущность и понятие инновационного менеджмента.
- 2.Инструменты инновационного менеджмента.
- 3.Инновационная программа менеджера.
- 4.Инновационная стратегия развития организации.
- 5.Сущность и понятие международного менеджмента.
- 6.Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.

7. Особенности формирования и использования моделей менеджмента в развитых странах мира.

*Литература: [2, с.200-290]*

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляет собой инновационный менеджмент?
2. Что такое инновация?
3. Какие подходы к классификации инноваций существуют в настоящее время
4. Как вы можете описать содержание основных этапов инновационного процесса?
5. Что означает лизинговая форма распространения новых продуктов?
6. Каким образом нововведения влияют на экономическую ситуацию в России?
7. Дайте определение международного менеджмента.
8. Чем международный бизнес отличается от предпринимательской деятельности, ориентированной на внутренний рынок?

*Задания для самостоятельной работы:*

**1. Составьте глоссарий по теме.**

Основные понятия: инновационный менеджмент, инновация, инновационная стратегия, бизнес-инкубатор, венчурный фонд, международная компания, международный бизнес, международный менеджмент.

**2. Подготовьте доклад/презентацию на тему:** Примеры, иллюстрирующие осуществление инновационного менеджмента на предприятии, в организации (по выбору студента)