

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**( ДГТУ )**

Факультет «Авиастроение»

Кафедра «Техническая эксплуатация летательных аппаратов и наземного оборудования»

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ**

**СИСТЕМАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ПРАКТИКУМ

для студентов магистратуры направления подготовки

25.04.01 – «Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей»

Ростов-на-Дону

2025

Управление социально-техническими системами в профессиональной деятельности: Практикум для студентов магистратуры.- Ростов-на-Дону: ФГБОУ ВО «ДГТУ», 2025.

Практикум по курсу «Управление социально-техническими системами в профессиональной деятельности» составлен на основании рабочей учебной программы в соответствии с Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 25.04.01 Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей (приказ Минобрнауки России от 10.01.2018 г. № 19)

Практикум содержит материалы по темам курса, вопросы для самоконтроля. По каждой теме даются примеры задач, практические задания для самостоятельного выполнения.

© Неплюев Н.И., 2025

© ФГБОУ ВО «ДГТУ», 2025

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение………………………………………………………………………….

Тема 1. Эволюция теории управления и ее современные концепции………..

Тема 2. Системный подход к управлению. Управление открытыми

динамическими системами……………………………………………………..

Тема 3. Организация как инфраструктура и объект управления…………….

Тема 4. Организационная структура управления……………………………..

Тема 5. Система управления организацией. Методология управления………

Тема 6. Эффективность систем управления……………………………………

4

8

14

20

26

34

44

Тема 7. Процесс разработки, принятия и реализации

решений в системе управления………………………………………………… 50

Тема 8. Система стратегического управления и целеполагание в

организации………………………………………………………………………

Тема 9. Сущность и классификация функций управления……………………

55

61

Тема 10. Социально-психологические основы управления. Власть

и лидерство в организации……………………………………………………… 66

Литература……………………………………………………………………….

3

**ВВЕДЕНИЕ**

Принципиальным аспектом качественной подготовки магистров по направлению подготовки 25.04.01 Техническая эксплуатация летательных аппаратов и двигателей является управление социально-техническими системами, в которых им предстоит реализовывать свой трудовой потенциал, в том числе и управленческий. Новые требования к построению и поведению организации предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функции и методов государственного регулирования и управления.

Технические и социальные системы обычно анализируются разными способами. Методы описания и анализа к этим системам применяют обычно тоже разные. При этом современные производственные и транспортные предприятия одновременно можно отнести как к техническим, так и к социальным система, образующим целостное, интегрированное образование. В условиях стремительного развития техники и технологии производства,

динамичных изменений потребительских свойств продуктов и услуг, беспрецедентного роста коммуникаций и взаимозависимостей в управлении принципиальную важность приобритает стремление к организационным переменам и инновациям как к возможности препятствовать застою и обеспечивать эффективное использование всех имеющихся ресурсов.

Главным источником всех этих возможностей становятся управление, деятельность,

компетентность и предприимчивость руководителей. Создавать условия для этого должна рационально построенная современная организация.

Таким образом, *цель дисциплины* заключается в формировании профессиональных знаний у студентов по общим и специфицеским вопросам управления большими техническими системами, а также в формировании целостного представления о социальных системах, уровнях и способах управления ими.

Практикум разработан на основе отечественных и зарубежных источников по теории и практике управления предприятиями и социально-техническими системами. Каждая тема представлена вопросами для самостоятельного изучения и практическими заданиями.

Обучение инженеров на практических занятиях с помощью вышеперечисленных форм и инструментов представляет собой часть целостного образовательного процесса по базовой подготовке профессионала.

Использование данных методов практического менеджмента направлено на приобретение

обучающимися устойчивых навыков и умений в подготовке и принятии управленческих решений. Как составная часть целостного образовательного процесса управление социально-техническими системами реализуется на фоне фундаментальных курсов по менеджменту, маркетингу и другим дисциплинам.

Деловые (управленческие) игры представляют собой специфический способ имитационного моделирования поведения производственных систем или их отдельных элементов путем проигрывания возможных управленческих решений и оценки ожидаемых результатов их реализации. Это наиболее трудоемкая для подготовки и осуществления форма проведения занятий, используемая, как правило, для решения сложных комплексных управленческих задач и проблем.

Цели деловых управленческих игр заключаются в приобретении ее участниками профессиональных знаний в области рыночной экономики, практических навыков решения задач, составляющих содержание практического менеджмента на предприятиях.

Метод хозяйственных (конкретных) ситуаций, известный в международной практике как метод «кейс-стади», ориентирован на изучение конкретных ситуаций и поиск коллективных решений для их успешного разрешения. Как инструмент практического менеджмента он применяется для широкого круга управленческих задач, позволяет реализовать потенциал групповой работы, приобрести навыки кооперативного мышления, развить и укрепить элементы сотрудничества в коллективе.

Метод решения практических задач менеджмента предусматривает разработку и реализацию расчетных алгоритмов решения достаточно типичных, часто повторяющихся задач организационного проектирования (производственных структур предприятия, цехов, участков, структур управления и т.п.), планирования и анализа деятельности предприятий.

В результате проведения практических занятий студенты должны:

1) *знать* основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; принципы развития и закономерности функционирования организации; роли, функции и задачи менеджера в

Современной организации; типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;

2) *уметь* ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,

выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; анализировать организационную структуру и разрабатыват предложения по ее совершенствованию;

3) *владеть* методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; навыками деловых коммуникаций; методами планирования карьеры.

Предлагаемый студентам практикум призван помочь изучить данную дисциплину, соединить теоретический материал с практической деятельностью и выйти на качественно новый уровень усвоения материала.

**ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ СОВРЕМЕННЫЕ**

**КОНЦЕПЦИИ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представление о стадиях и этапах развития теории управления как специфического вида деятельности, практики управления хозяйственным предприятием и науки, методологических основах управления. Раскрыть специфические черты российской модели менеджмента, перспективы и возможности внедрения современных систем управления в современных производственных и транспортных предприятиях.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Когда возникла необходимость управления в деятельности человека?

Какие факторы предопределили данную потребность в развитии общества?

2. Назовите и охарактеризуйте стадии эволюции управленческой дея-

тельности. В чем специфика современного этапа хозяйственного управления?

3. В чем состоит специфика российского управления хозяйственными

предприятиями в сравнении с зарубежными направлениями и школами?

4. Какие факторы способствуют, а какие противодействуют адаптации

зарубежного опыта управления к российской действительности?

5. Выделите специфические черты управления социально-техническими

системами в производственных и транспортных предприятиях.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Управление российским предприятием***

***на переломе эпох»***

Виктор Петрович был человеком с большим жизненным опытом. Он умел работать, хорошо знал свое дело. И поэтому сумел, придя на полиграфический комбинат мастером, впоследствии стать начальником производственного отдела.

Грянула перестройка, и ритмичный производственный процесс был нарушен. Все

силы уходили на «выбивание» сырья и материалов, а в дальнейшем на мучительный поиск заказов. При этом задержки заработной платы стали хроническими. Дальнейшая работа потеряла для Виктора Петровича смысл. Тогда он принял рискованное, как ему казалось, решение организовать частную фирму «Радуга» по производству печатной продукции. Рискованным оно было потому, что предстояло взять большие кредиты. Однако отличное знание дела, опыт работы, некоторые связи давали шанс. Он был одним из первых предпринимателей-полиграфистов в своем городе, и этот фактор обеспечивал ему приток клиентов. Окончательно фирма встала на ноги, выполнив крупный заказ во время проведения очередных выборов депутатов Городской думы. Используя заработанное, «Радуга» расширилась и приобрела относительно устойчивое положение на рынке. Но все это время была одна постоянная «головная боль» – налоги. Виктор Петрович не гнался за сверхприбылями, но при уплате всех налогов фирма оказывалась на грани банкротства. Поэтому контакты с налоговой инспекцией всегда грозили большими неприятностями.

В конце прошлого года шла очередная проверка такого рода. Виктор Петрович был несколько даже обрадован, когда узнал в налоговом инспекторе одного из своих знакомых по доперестроечной жизни. Павел Тихонович, ранее инструктор горкома партии, бывал на полиграфическом комбинате, где Виктор Петрович работал начальником производственного отдела. Но проверка затягивалась, занервничал главный бухгалтер, опасаясь результатов проверки. Разговаривая с ним, Виктор Петрович понял, что те уловки, которые позволяли уйти от налогообложения, совершенно ясно видны налоговому инспектору. Тогда, еще до составления акта проверки, Виктор Петрович пригласил к себе в кабинет налогового инспектора, дабы уладить дело. Павел Тихонович предложил «маленький компромисс». Виктор Петрович принимает на работу его племянника, выпускника Горного института, на должность менеджера по сбыту. Тогда, как сказал Павел Тихонович, можно считать, что нарушения налогового законодательства не обнаружено.

Виктор Петрович обычно самым тщательным образом подходил к подбору

кадров: наводил справки о будущем работнике, стремился лично побеседовать с ним. Поэтому перспектива иметь дело с «котом в мешке» его совсем не радовала, но выхода не было. Так появился в фирме Максим. По характеру общительный, с чувством юмора, он быстро познакомился со всеми сотрудниками фирмы, сумел расположить их к себе. Элегантный костюм и личный автомобиль – все говорило о том, что вчерашний студент умеет устроиться в жизни. С самоуверенностью, присущей молодости, он очень скоро стал давать советы даже в тех вопросах, где его компетентность вызывала большие сомнения.

В первой беседе с сотрудником Виктор Петрович узнал, что Максим человек с определенным опытом: с четвертого курса института он довольно активно занимался коммерцией, и среди его знакомых есть небезынтересные молодые предприниматели. Кроме того, Максим в своей работе рассчитывал на связи дяди. Виктор Петрович первое время лично курировал работу молодого сотрудника, познакомил с заказчиками. Максим благодаря своей предприимчивости и инициативности довольно быстро осваивал специфику сбыта полиграфической продукции. И дело вроде бы пошло. К тому же визиты налоговой инспекции перестали быть проблемой.

Но на выставке печатной продукции, ежегодное посещение которой Виктор Петрович считал для себя обязательным, он встретил своего старого приятеля. Его небольшое рекламное агентство раньше размещало свои заказы в «Радуге». Разговорились. Тот и поведал Виктору Петровичу о своих наблюдениях по поводу странной избирательности его нового менеджера по сбыту в отношении клиентов. И что свой личный интерес при этом он соблюдает строго.

На следующий день в офисе Виктор Петрович, более внимательно проанализировав работу менеджера по сбыту за последний квартал, отметил, что Максим значительно расширил сеть заказчиков, хотя при этом потеряны некоторые прежние постоянные клиенты. Но вместе с тем, несмотря на устойчивую работу фирмы и внешне активную деятельность менеджера по сбыту, роста прибыли не было.

Сопоставив все это, Виктор Петрович окончательно понял, что Максим работает прежде всего на себя, а не на фирму, что, подбирая заказы, он занижал цену, получая за это взятки. Это было беспрецедентно. От возмущения Виктор Петрович некоторое время не мог спокойно обдумать ситуацию. Но решение принимать было необходимо.

*Контрольные вопросы:*

1. Какие черты современного российского менеджмента проявлены в

данной ситуации?

2. Каким образом трансформационные процессы в экономике предопре-

делили складывающиеся условия функционирования бизнеса?

3. Предложите мероприятия по выходу из кризисной ситуации.

***Практическое упражнение «Научное управление»***

Яркими представителями школы научного управления являются Г. Форд и Г. Эмерсон.

Блестящую реализацию и дальнейшее развитие идеи Тейлора получили в начале нашего века на предприятиях крупнейшего американского капиталиста Генри Форда. *Организационно-технические принципы управления* Форда сводились к следующему:

– во-первых, строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий, конечная цель которых – изготовление автомобиля (автомобилестроите- льный концерн Форда): все части производства, начиная от каучуковых плантаций, рудников, металлургических заводов и кончая сборочными конвейерами, управлялись из одного центра;

– во-вторых, массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль;

– в-третьих, развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели;

– в-четвертых, конвейер с глубоким разделением труда, который в процессе членится на сотни и тысячи мелких операций. Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым – труд на таком потоке не требовал высокой квалификации;

– в-пятых, постоянное совершенствование управления производством.

Описанная система устраивала не только Форда – организатора производства, но и Форда-предпринимателя. Имея возможность обеспечить рабочим низкой квалификации сравнительно высокий заработок, он страховал себя от социальных конфликтов.

Главные идеи Форда – умелое управление предприятиями, их объединениями огромного масштаба, кооперация, массовое производство, стандартизация, конвейерная система разделения труда, постоянное совершенствование управления – актуальны для нас и сегодня.

Существенный вклад в теорию и практику предпринимательства и менеджмента был сделан инженером-механиком Гаррингтоном Эмерсоном (1853–1931), который получил образование в Германии и работал в США. Ему принадлежит открытие важнейших принципов повышения производительности труда на предприятии.

Он формулирует четкие принципы, позволяющие при их последовательном и квалифицированном применении поднять производительность труда на предприятии. Это знаменитые 12 принципов производительности труда Эмерсона:

1. Отчетливо поставленные цели.

2. Здравый смысл.

3. Компетентная консультация.

4. Дисциплина.

5. Справедливое отношение к персоналу.

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.

7. Диспетчирование.

8. Нормы и расписания.

9. Нормализация условий.

10. Нормирование операций.

11. Письменные стандартные инструкции.

12. Вознаграждение за производительность.

*Контрольные вопросы:*

1. Каким образом соотносятся между собой данные системы принципов?

Проведите сравнительный анализ их применимости в деятельности транспортного предприятия.

2. Как, на Ваш взгляд, принципы, сформированные в рамках школы научного управления, повлияли на взгляды классической школы.

3. Охарактеризуйте представленные принципы с позиций актуальности и эффективности.

**ТЕМА 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ.**

**УПРАВЛЕНИЕ ОТКРЫТЫМИ ДИНАМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представление о базовых принципах системного подхода, принципах современного управления открытыми динамическими системами. Раскрыть характеристики адаптивности и гибкости как базовых характеристик развития адаптивного управления и базовых свойств современной организации. Определить сущность целевой функции организации, формирования механизмов, инструментов и технологий управления.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Дайте определение системы, перечислите признаки и свойства систем.

2. Чем отличается система от комплекса? В чем сущность организации как системы?

3. Установите связи между классификациями систем по открытости –закрытости, гибкости – жесткости, сложности – простоте, стохастичности – де-

терминированности, линейности – нелинейности.

4. В чем разница между социально-экономическими и социаль-

но-техническими системами?

5. Дайте характеристику современного транспортного предприятия как

открытой динамической системы.

6. Какова роль системного анализа в современном управлении?

**Задание для индивидуальной работы**

***Принципы администрирования (по А.Файолю):***

1. Разделение труда.

3. Инновационность.

4. Единоначалие.

6. Подчинение личных интересов общим.

8. Централизация.

9. Системность.

11. Справедливость.

12. Устойчивость персонала.

14. Корпоративный дух.

*Задание:*

1. Найдите ошибки в списке перечисленных принципов администрирования. Обоснуйте их отсутствие в концепции А. Файоля.

2. Перечислите недостающие принципы администрирования, раскройте их сущность.

3. Проведите классификацию данных принципов.

***Современные принципы управления:***

а) использование активных движущих сил (экономических, психологи-

ческих и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников;

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего

окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них;

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практиче-

ских рекомендаций;

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие ини-

циативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к

формированию самостоятельных взглядов;

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, ко-

торая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Задание:*

1. Дайте характеристики представленных принципов управления.

2. Определите соответствие содержания данных принципов принципам контроля, принятия решений, мотивации, гибкости, коммуникаций, консенсуса.

**Задания для работы в группе**

***Практическое упражнение «Концепция технологических укладов»***

Социально-экономические процессы в обществе в высокой степени определяются сменой технологических укладов, обусловленных внедрением базисных инноваций. Концепция технологических укладов была разработана Д.С. Львовым и С.Ю. Глазьевым, которые определили технологический уклад как совокупность технологий, характерных для определенного уровня развития производства, и установили, что в связи с научным и технико-технологическим прогрессом происходит переход от более низких укладов к более высоким, прогрессивным. Современная экономическая наука установила взаимосвязь доминирующего уклада и соответствующего экономического цикла Кондратьева (К-цикл или К-волна).

Модель экономических циклов Кондратьева и концепциятехнологических циклов являются на сегодняшний день фундаментальным теоретическим инструментарием для анализа периодичности в социально-экономических системах, определяющей эволюцию фаз развития экономики и протекания экономических процессов.

На основе анализа исторически сложившихся типов управления в системе долгосрочных экономических циклов и соответствующих процессов в производстве, экономической теории, управленческой науке заполните следующую таблицу:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологи-  ческий уклад | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| Период | 1785–1835 | 1830–1890 | 1880–1940 | 1930–1990 | 1985–2035 | 2030 – ? |
| Цикл Конд-  ратьева |  |  |  |  |  |  |
| Ключевой  фактор |  |  |  |  |  |  |
| Ядро |  |  |  |  |  |  |
| Страны-  лидеры |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологии |  |  |  |  |  |  |
| Производст-  венные про-  цессы |  |  |  |  |  |  |
| Социаль-  но-экономиче  ские отно-  шения |  |  |  |  |  |  |
| Экономиче-  ская теория |  |  |  |  |  |  |
| Тип управ-  ления |  |  |  |  |  |  |

***Практическое упражнение «Кибернетический подход к управлению»***

В кибернетическом подходе социально-экономическая система рассматривается как киберенетическая система, управление которой включает два элемента:

* определение траектории состояний системы
* удержание системы на этой траектории путем регулирования.

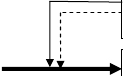
Соответственно в управляющей подсистеме (блок управления) выделяются два блока:

* блок определения целей
* блок регулирования **(**регулятор**).**

С точки зрения кибернетического подхода, существуют три основных вида управления:

1. «Жесткое» (программное) управление предполагает предписание объекту управления (управляемой подсистеме) строго определенной последовательности действий, выработку оптимального алгоритма поведения (рис. 1):

Блок управления



Объект управления

траектория функционирования и развития системы



управленческие воздействия

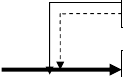


информационные потоки

Рис. 1. «Жесткое» (программное) управление

2. «Мягкое» управление (регулирование поведения управляемого объекта)предполагает достижения желательного поведения управляемой подсистемы посредством регулирования ее деятельности, т.е. процесса посредством которого характеристики управляемой системы удерживаются на траектории, заданной блоком управления (рис. 2).

Блок управления



Объект управления

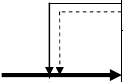


Рис. 2. «Мягкое» управление (регулирование поведения управляемого объекта)

3. Адаптивное управление на основе саморегулирования (автоматическое регулирование) предполагает самостоятельное реагирование объекта управления на внешние воздействия (возмущения), нарушающие его нормальное функционирование (рис. 3)*.*



Блок управления



Объект управления



Память системы



Рис. 3. Саморегулирование (автоматическое регулирование)

Отметим, что в общем случае, чем меньше регламентирована программа и структура объекта управления, тем выше способность его приспособления к реальным условиям, т.е. тем сильнее проявлены свойства устойчивости и адаптивности.

*Контрольные вопросы:*

1. Приведите примеры использования каждого типа управления в практике современного хозяйственного управления.

2. Охарактеризуйте каждый тип управления исходя из принципов и методов их реализации.

3. Каковы условия формирования современных систем саморегулирования?

**ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ИНФРАСТРУКТУРА И ОБЪЕКТ**

**УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Сформулировать принципы, закономерности и законы организации, раскрыть содержание этапов жизненного цикла организации. Раскрыть сущность характеристик, свойств и признаков организации. Определить структуру и степень влияния факторов внутренней и внешней среды организации. Раскрыть сущность кибернетического и синергетического подходов организации, возможностей формирования устойчивых и гибких связей в организации.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. В чем принципиальная разница между определениями организации как явления, процесса и результата преобразований?

2. Сформулируйте свойства внешней среды организации. Возможно ли прогрессивное развитие организации без построения системы управления?

3. Какова роль формирования управленческой инфраструктуры в процессе организационного проектирования?

4. В чем принципиальное различие между кибернетическим и синергетическим подходами к организации?

5. Каковы базовые факторы устойчивости и живучести современной организации?

6. Назовите признаки самоорганизации в современной транспортной организации. Каковы резервы роста ее гибкости?

7. Может ли компания быть прибыльной и одновременно социально ответственной? Приведите аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Возможно ли совмещение крайних позиций?

**Задание для индивидуальной работы**

***Практическое упражнение «Адаптивные системы управления»***

На рис. 4 изображено соотношение между различными типам адаптивных систем.

Под *адаптивной* *системой* понимается система, автоматически изменяющая механизмы с

своего функционирования и (при необходимости) структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий.



АДАПТАЦИЯ



АДАПТИВНАЯ СИСТЕМА

# 

Самообучающая система Самообучение

Саморазвивающаяся система Саморазвитие

Саморегулирующаяся система Саморегулирование

Самоорганизующаяся система Самоорганизация

Самонастраиваюшаяся система Самонастройка

УСТОЙЧИВОСТЬ

Рис. 4. Соотношение адаптивных систем

Адаптивная система позволяет реализовать адаптивное управление, т.е. управление, предполагающее направленность организационно-управленческой деятельности на создание управляющих подсистем, способных в результате адаптации и (само)обучения самостоятельно выстраивать собственные алгоритмы и механизмы функционирования и развития.

*Контрольные вопросы:*

1. Дайте определение и характеристики типов адаптивных систем.

2. Приведите примеры реализации принципов самонастройки, самоорганизации, саморегулирования, саморазвития и самообучения в современной организации

3. Назовите условия внедрения самоуправления и адаптивного управления в современном транспортном предприятии.

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «Жизненный цикл организации»***

Проведите анализ и дайте характеристику этапов жизненного цикла российского и зарубежного производственного или транспортного предприятия.

Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Динамика пока-  зателя | Этап жизненного цикла организации | | | | | | |
| Динамика пока-  зателя | Рождение | Рост | Развитие | Зрелость | Насыщение | Упадок | Разложение |
| Темп роста рынка |  |  |  |  |  |  |  |
| Темп роста про-  дукта |  |  |  |  |  |  |  |
| Темп развития  рынка |  |  |  |  |  |  |  |
| Темп развития  технологического  процесса |  |  |  |  |  |  |  |
| Сегментация  рынка |  |  |  |  |  |  |  |
| Ключевые фак-  торы успеха  (конкурентные  преимущества) |  |  |  |  |  |  |  |
| Базовые функ-  циональные под-  разделения |  |  |  |  |  |  |  |
| Организационная  культура |  |  |  |  |  |  |  |

***Практическое упражнение «Жизненный цикл продукта»***

Проведите анализ и дайте характеристику жизненного цикла продукта (товара или услуги) производственного или транспортного предприятия. Результаты проведенного анализа представьте в виде таблицы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Динамика показателя | Этап жизненного цикла организации | | | |
| Динамика показателя | Становление | Рост | Зрелость | Упадок |
| Прибыль |  |  |  |  |
| Затраты |  |  |  |  |
| Уровень конкуренции |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Доля рынка |  |  |  |  |
| Объем производства |  |  |  |  |
| Комплекс маркетинга |  |  |  |  |
| Сбытовая политика |  |  |  |  |
| Затраты на продви-  жение |  |  |  |  |
| Основные усилия  продвижения |  |  |  |  |
| Ценовая политика |  |  |  |  |
| Модификация про-  дукта |  |  |  |  |

***Разбор конкретных ситуаций «Этика бизнеса»***

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру.

Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных пар-

тий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак.

Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?*

2. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал

по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

*Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?*

3. Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее(его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

*Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?*

4. Вы – менеджер крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как

скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

*Как Вы поступите? Почему?*

5. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники.

Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

*Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?*

6. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

*Как поступите Вы? Почему?*

7. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

*Сделаете ли вы такой опрос? Почему?*

8. Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди некоторых клиентов фирмы.

*Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?*

9. Вы – менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

*Как Вы поступите*

**ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представление о механизмах целеполагания и

проектирования организации. Построить алгоритм процесса департаментализации, дать классификации организационных структур и структур управления.

Разработать модель информационно-коммуникационного процесса в организации.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. В чем принципиальное различие между механистическим и органическим типами организационных структур?

2. Раскройте сущность основных типов современных организационных структур: эдхократической, многомерной, сетевой, виртуальной, предпринимательской, партисипативной, рыночноориентированной, проблемно-целевой.

3. Каким образом взаимосвязаны организационная, производственная и управленческая структуры предприятия?

4. Дайте характеристику основных элементов системы управления: субъекта и объекта управления, управленческого решения, обратной связи, управляющего воздействия, блока целеполагания, блока регулирования.

5. Какие факторы влияют на управленческую структуру предприятия?

6. Сформулируйте принципы построения организационных структур управления на транспорте.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Анализ организационной структуры»***

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью «ГАММА» ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО «ГАММА» имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО «ГАММА» нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО «ГАММА» выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

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

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

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

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

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

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

*Руководство ООО «ГАММА»*:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

*Функциональные подразделения*:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

*Производственные подразделения*:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

PCУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО «ГАММА» достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО «ГАММА». Средняя зарплата в ООО «ГАММА» несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10 %), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал.

Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

*Контрольные вопросы:*

1. Кто должен возглавить ООО «ГАММА»: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев?

Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Каковы принципы формирования оптимальной организационной

структуры?

3. Разработайте схему организационной структуры правления с указанием

административных связей подчиненности.

***Задание «Определение типа организационной структуры управления»***

Ниже представлены характеристики пяти типов организационных структур:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего эвена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений.

Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей иди географическим регионам.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

*Контрольные вопросы:*

1. О каких типах организационных структур идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Назовите преимущества и недостатки данных организационных структур.

3. На каких предприятиях целесообразно использовать данные типы организационных структур?

**Задание для работы в группе:**

***Практическое упражнение «Формирование оптимальной структуры управления на примере ЗАО «ДобНеруд»***

Основным видом деятельности организации является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв

песка производится сезонно использует (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ДобНеруд» специальное оборудование, которое арендует у ОАО «Механизм». Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. Организация имеет собственные подъездные пути.

Кроме данного вида деятельности, ЗАО «ДобНеруд» производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе строительства и реализует часть потребителям. ЗАО «ДобНеруд» построено административное здание на карьере.

Организационная структура управления, представленная на рис. 5, принадлежит к линейно-функциональному типу.

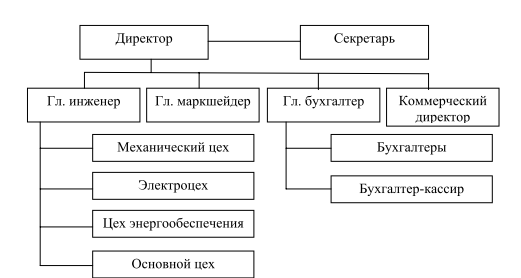


Рис. 5. Организационная структура ЗАО «ДобНеруд

Линейно-функциональные структуры отличаются большим многообразием связей. В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организации, замыкающих на себе все сферы деятельности организации.

Проведя анализ организационной структуры, было выявлено, таким руководителем является зам. директора по коммерческим вопросам. В настоящий момент он несет ответственность не только за снабжение и сбыт продукции, но и за процесс планирования производства и сбыта продукции в организации. В результате такой ситуации руководитель испытывает большие перегрузки в работе, что и на здоровье, и на эффективности управленческих решений сказывается.

При большой загруженности зам. директора по коммерческим вопросам не может уделять достаточно внимания планированию производства и сбыта продукции, что провоцирует ситуацию конфликта, недостаточно эффективное выполнение работ и достижение поставленных целей.

*Задание:* С целью снижения части нагрузки зам.директора по коммерческим вопросам и улучшения процесса планирования производства и сбыта продукции:

1. Проанализировать правомерность и обосновать целесообразность (нецелесообразность) проведения организационных изменений:

– создание планово-экономического отдела;

– введение должности зам. директора по экономическим вопросам.

2. Разработать мероприятия по оптимизации организационной структуры ЗАО«ДобНеруд»;

3. Пересмотреть и уточнить функции, права и обязанности ответственных лиц, подразделений в соответствии изменениями в организационной структуре и устранению проблемной ситуации.

**ТЕМА 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.**

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представление о базовых принципах проектирования, создания, функционирования и развития систем управления в соответствии с целевой функцией и проблемно-целевым подходом. Раскрыть методологические основы исследования организации, систем управления предприятием с точки зрения базовых подходов и критериев эффективности управления.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Чем обусловлено наличие различных классификаций целей и функций современной организации?

2. Сформулируйте основные цели и функции управления в современной компании.

3. Каково влияние интуиции и культуры менеджера на формирование и развитие системы управления?

4. Выделите функции и уровни управления транспортным предприятием.

5. Назовите основные элементы управленческого процесса, охарактеризуйте их.

6. В чем сущность и актуальность концепции реинжиниринга бизнес-процессов для современного диверсифицированного бизнеса.

7. Сформулируйте комплекс ключевых инструментов управления, а так же исследования систем управления, бизнес-процессов, эффективности управления.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Инструменты формирования инновационного конкурентного поведения»***

Валерий Иванович был в некотором смысле монополистом; город небольшой, от Москвы далеко, а типография одна. Вот и ходили все к нему на поклон: напечатать ли этикетки для местного консервного завода или листовки для какой-нибудь партии. Заказы у него были расписаны чуть ли не на год вперед. Свою фирму «Монолит» он основал в самом начале девяностых на базе старой городской типографии. Будучи человеком неглупым и прекрасно разбираясь в полиграфии (сказывался как большой жизненный опыт, так и опыт работы), он быстро просчитал сложившуюся ситуацию и извлек из нее максимальную выгоду. Через год предприятие полностью окупилось, росло число заказчиков, соответственно росла и прибыль. Постепенно Валерий Иванович все больше поднимал расценки на заказы; он знал, что напечатать тираж в «Монолите» даже по самой «кусачей» цене обойдется заказчику гораздо дешевле, чем отдавать в печать в Москву. За годы успешного предпринимательства он приобрел много полезных связей как в администрации города, так и в налоговой инспекции. Да и местные «братки» его уважали, а потому плату за «крышу» брали с него чисто символическую.

С каждым годом дела шли все успешней, начинали поступать заказы из других городов и районных центров. «Монолит» процветал, но Валерий Иванович не спешил повышать зарплату работникам фирмы и закупать новое оборудование (почти все машины были старыми). Он считал, что и на старых машинах фирма работает неплохо, а если кому-то не нравится оклад, то это его личное дело; в «Монолите» никого силком не держат.

Никто из сотрудников не увольнялся: работу сейчас найти нелегко, да и платят в фирме регулярно, не задерживают зарплату, как на остальных предприятиях города.

В связи с растущим объемом производства требовался дополнительный штат сотрудников. Если бы Валерий Иванович знал, чем обернется для него прием на работу некой Марины, он бы не подпустил ее к «Монолиту» и на пушечный выстрел. Марина вышла замуж еще на третьем курсе института и сразу попала в «золотую клетку». Ее муж был так называемым «новым русским» и считал, что жена должна сидеть дома, варить борщи и стирать носки. Спасибо ему большое, что хоть дал доучиться. После четырех лет совместной жизни Марина развелась с мужем. Проштудировав множество женских журналов и посоветовавшись с юристом, она затеяла дележ совместно нажитого имущества и «оттяпала» немалый кусок мужниных средств. Оставшись свободной и богатой, Марина стала обдумывать свои возможности. Тогда-то она и вспомнила об институтском дипломе. Не зря же она проучилась пять лет в Полиграфическом институте на технологическом факультете. Через какое-то время у нее появился план. Она решила организовать свою типографию. Будучи человеком здравомыслящим, Марина понимала, что в Москве ее идея обречена на провал, слишком много конкурентов, рынок поделен, и ей вряд ли хватит места. А еще она понимала, что для того чтобы открыть свое дело, необходим опыт работы в отрасли, знание рынка. Через месяц, уладив все формальности, она продала квартиру в Москве и уехала в родной город.

В «Монолите» ей поначалу отказали: опыта работы нет, слишком молода, и к тому же женщина. Но, в конце концов, кадровика подкупило огромное желание Марины работать, тем более что она была согласна работать первые три месяца бесплатно. Свою карьеру в фирме Валерия Ивановича она начала в качестве девочки на побегушках. Работала и параллельно изучала экономику и менеджмент на специализированных курсах. Через какое-то время в фирме заметили расторопность и исполнительность Марины, тем более что ее отличало искреннее желание учиться, узнавать новое и не останавливаться на достигнутом. Марина начала свое продвижение по карьерной лестнице. Три года спустя она была начальником отдела по сбыту. Злые языки поговаривали, что тут не обошлось без так называемых «глубоко личных заслуг».

Марина стремилась работать как можно плодотворнее, с максимальной отдачей. Помимо своих прямых обязанностей ее интересовала работа фирмы в целом, она старалась не пропустить ни одной детали.

Не последнюю роль в ее осведомленности играли и дружеские отношения со всеми работниками фирмы без исключения. Марина могла легко расположить людей к себе и добиться от них того, чего она хочет. Она четко определялась с целью и поэтапно претворяла ее в жизнь. С ее помощью фирма приобретала новых клиентов, большая часть которых становилась постоянными, и Валерий Иванович благоволил к молодой сотруднице, ему импонировали ее целеустремленность и честолюбие, но еще больше ему нравилось, как внимательно и уважительно относилась она к его советам и замечаниям. В последнее время Валерий Иванович стал видеть в Марине достойную смену; она была единственным человеком, которому он бы хотел передать руководство предприятием, поскольку детей у него не было, а других кандидатов он попросту не замечал. Все чаще он стал посвящать Марину в тонкости работы фирмы, которые еще не были ей известны, делиться своими планами на будущее.

Для Валерия Ивановича было полной неожиданностью то, что Марина уволилась. Более того, для него это было ударом: ведь столько надежд он связывал с ней.

Через какое-то время в городе появилась новая фирма по производству печатной продукции, называлась она «Мариша». Марине стоило немалых усилий взять в банке кредит на недостающую сумму, арендовать здание под типографию, закупить оборудование, нанять рабочих, поэтому она не могла допустить, чтобы все ее усилия обернулись ничем. В местных газетах появилась реклама фирмы «Мариша». Расценки были до смешного низкими, гарантировалось точное и своевременное выполнение заказов, постоянным клиентам гарантировались скидки и льготные условия при выполнении срочных заказов. Заказчики

«Монолита» могли об этом только мечтать, а Марина предложила все это реально.

Все заказчики, которых Марина приобрела еще работая в «Монолите», теперь были заказчиками в ее фирме. У «Монолита» остались только старые, проверенные временем заказчики, да и то некоторые из них, польстившись на нововведения, низкие цены и скидки, уже поглядывали в сторону новой фирмы.

Ведь Марина зарекомендовала себя как умелый предприниматель, профессионал высокого класса и надежный партнер.

Первое время фирма почти не получала прибыли; продукция шла практически по себестоимости. Через несколько месяцев, когда фирма получила признание среди клиентуры, Марина стала потихоньку поднимать цены. Прибыль росла, Марина погасила кредит в банке и даже начала подумывать о расширении производства.

Сначала Валерий Иванович наблюдал за деятельностью молодой фирмы со снисходительностью: «чем бы дитя ни тешилось, лишь бы не плакало». Он верил в то, что Марина быстро обанкротится и вернется обратно в «Монолит». Конечно, его задевало то, что его воспитанница ни разу не пришла к нему за советом, да и вообще фактически перебежала ему дорогу, и все же он был бы рад ее принять обратно.

Ситуация перестала его забавлять, когда «Монолит» начал терять одного за другим своих клиентов. И все же, несмотря на нестабильное положение своей фирмы, Валерий Иванович оставался не последним человеком в городе. Однажды один из его знакомых, чиновник из мэрии, предложил ему быстро и без проблем ликвидировать обнаглевшую фирму-конкурентку. Опытные ревизоры всегда найдут к чему придраться. «Братки» предлагали более радикальные методы борьбы, тем более что, как выяснилось, «дань» Марина платила неохотно, а то и вовсе задерживала. Но Валерию Ивановичу противна была мысль о том, что он, профессионал со стажем, будет применять «запрещенные приемы», тем более против какой-то девчонки. Неужели он не справится с ней сам?

В один прекрасный день из «Монолита» в фирму Марины ушла главный бухгалтер, ее соблазнил оклад, который был в два раза больше, чем на прежнем месте работы, да и дружеские отношения с самой Мариной к этому располагали.

Главный бухгалтер была гордостью и опорой «Монолита», поэтому Валерий Иванович не выдержал. Сначала переманивание заказчиков, потом утечка кадров, а что будет дальше: банкротство?

На счету фирмы оставалась еще довольно внушительная сумма. Но надолго ли ее хватит? Больше всего Валерия Ивановича злило то, что он узнавал в Марининых делах свои методы. Это была его школа.

Ему не хотелось играть нечестно, но необходимо было спасать «Монолит».

*Контрольные вопросы:*

1. Что привело «Монолит» к фактическому банкротству?

2. Альтернативные варианты: что может сделать Валерий Иванович в данной ситуации?

3. При каких условиях возможно мирное сосуществование этих двух фирм, и возможно ли?

4. Какие формы инновационной деятельности возможны для лидерства на высококонкурентном рынке?

5. Как защитить технологии компании от действий конкурентов?

**Задание для работы в группе**

***Деловая игра «Стратплан»***

Предприятия машиностроительного профиля продолжительное время выпускают однородную продукцию и могут реализовывать ее самостоятельно.

Для успешного и продолжительного функционирования предприятие должно руководствоваться эффективной стратегией развития. Текущее производственное планирование деятельности предприятия должно быть направлено на реализацию принятой им стратегии развития и предусматривать эффективное использование имеющихся ресурсов.

Предприятия-участники игры могут относиться к различным организационно-правовым формам. Каждый из участников принимает на себя руководство одним из действующих предприятий, представляет его в игре и несет полную ответственность за принимаемые решения.

Исходное состояние всех предприятий на момент начала игры одинаково и отражено в банке данных, выдаваемом участникам в начале игры.

Между предприятиями устанавливаются отношения конкуренции в следующих сферах:

– стратегия развития;

– инвестиционная политика;

– портфель заказов;

– производственная программа;

– экономические результаты деятельности.

Деятельность предприятий регламентируется рядом условий, характеризующих имеющиеся у них ресурсы, производственные мощности, структуру

производственного процесса, особенности выпускаемой продукции. Состав ограничений и соответствующих нормативов устанавливается единым для всех предприятий в начале игры и может изменяться только руководителем игры.

Деятельность предприятий во времени распадается на отдельные периоды игры. Решения в области стратегии формируются на пять лет, а в области производственного планирования – на год.

Цели участников игры:

– обеспечить разработку эффективной стратегии инновационного развития предприятия;

– сформировать производственную программу предприятия в соответствии с принятой стратегией;

– обеспечить улучшение финансового состояния предприятия.

Достижение перечисленных целей обеспечивается рациональной политикой предприятия в области:

– инноваций, т.е. обновления и повышения конкурентоспособности продукции;

– масштабов и структуры производства;

– издержек производства и обращения;

– инвестиционной деятельности;

– ценообразования.

Выработка и реализация рациональной стратегии предприятия, его инвестиционной политики, формирование производственной программы составляют содержание процесса его стратегического и производственного планирования.

Результаты деятельности предприятия оцениваются как самими участниками, так и руководителем. Итоговая оценка выявляет участников – лидеров и аутсайдеров игры.

Продукция, изготавливаемая каждым предприятием, относится к категории товаров народного потребления, является товаром массового спроса с длительностью научно-производственного цикла не более двух лет. Вся планируемая к производству продукция подразделяется на обязательную и дополнительную. К обязательной продукции относятся те изделия, на которые имеются заключенные договоры с заказчиками и производство которых обязательно для предприятия. К дополнительной продукции относится продукция из портфеля заказов, которую предприятие готово предложить к выпуску. Эта продукция соответствует специализации предприятия и требованию подобия технологии ее изготовления.

На начало игры все предприятия имеют одинаковую номенклатуру обязательной продукции и состав предложений для дополнительной производственной программы. При формировании годового производственного плана каждое предприятие самостоятельно выбирает из состава дополнительной продукции изделия для включения в план. При выработке стратегии развития предприятия разделение продукции на обязательную и дополнительную не

имеет значения. Рассматривается реализуемая продукция в денежном выражении и по ее характеристике: новизна, качество, технические условия изготовления.

Все предприятия имеют одинаковую структуру научно-производственногопроцесса (НПП), осуществляемого на предприятии для изготовления продукции, на выпуске которой они специализируются. Структура научно-производственного процесса, осуществляемого на предприятии в целях создания, освоения производства и изготовления готовой продукции, а также ее реализации, включает два уровня.

На первом уровне выделяются три сферы научно-производственного процесса: научно-техническая подготовка производства (предпроизводственная сфера); изготовление продукции (производственная сфера); реализация продукции (постпроизводственная сфера).

Предпроизводственная сфера имеет своей задачей обеспечение постоянного обновления выпускаемой предприятием продукции с целью поддержания высокого уровня ее конкурентоспособности. Задачей производственной сферы является непосредственное осуществление производственного процесса с целью обеспечения установленных заданий по объему и структуре реализации готовой продукции.

Постпроизводственная сфера включает в себя деятельность предприятия по реализации изготовленной продукции, а также проведению комплекса работ по сервисному обслуживанию потребителя, включающему гарантийное и послегарантийное обслуживание.

На втором уровне в рамках каждой сферы выделяются стадии, которые наиболее полно характеризуют научно-производственный процесс, осуществляемый на данном предприятии, и имеют существенное значение для эффективности производства и планирования его развития. Пропорциональность развития отдельных звеньев производственной структуры предприятия получает количественное выражение в виде рациональных соотношений (пропорций) производственных мощностей, т.е. объемных показателей.

В соответствии с составом перечисленных стадий объемные показатели, характеризующие масштабы развития этих стадий, представляют собой:

1. НИР – общий объем научно-исследовательских работ. Сюда входят НИР, выполненные собственными силами, а также сторонними организациями –покупные.

2. ОКР – общий объем опытно-конструкторских разработок. Опытно-конструкторская стадия включает весь комплекс работ, необходимых для создания новой конструкции, изготовления опытного образца и осуществления мероприятий по дальнейшему совершенствованию созданных конструкций. В ОКР входят как ОКР, выполняемые по НИР своего предприятия, так и ОКР, выполняемые по НИР сторонних организаций.

3. ТПП – объем затрат на технологическую подготовку производства. Стадия технологической подготовки производства состоит в разработке и постоянном совершенствовании технологии производства продукции, средств технологического оснащения, методов и средств технического контроля, создания нормативов материальных и трудовых затрат.

4. ОП – общий объем опытного производства. Он складывается из объемов опытного производства, необходимых для обеспечения выполнения НИР, реализации ОКР, а также мощностей опытного производства, на которых выполняются задания серийного производства.

5. ИП – объем затрат на инструментальное обслуживание производства. В объем работ инструментального обслуживания производства входит изготовление инструмента и технологической оснастки, ремонт, заточка, восстановление и хранение всех видов инструмента, технический надзор и контроль за его эксплуатацией. Объем затрат складывается из затрат на изготовление инструмента собственными силами и затрат на покупку инструмента.

6. ЗП – общий объем выпуска готовой продукции на заготовительной стадии производства.

7. МОП – общий объем выпуска готовой продукции на механо-обрабатывающей стадии производства.

8. СМИ – общий объем выпуска готовой продукции на сборочной стадии производства.

9. ИСП – общий объем выпуска готовой продукции на испытательной стадии производства. Для определения общего объема выпуска готовой продукции на сборочно-монтажной и испытательной стадиях производственного процесса используется показатель объема товарной продукции в сопоставимых оптовых ценах. На заготовительной и механообрабатывающей стадиях производственного процесса используется показатель – объем товарной продукции, исчисленный по цеховой себестоимости. Если на предприятии разработаны внутризаводские планово-расчетные условные оптовые цены, то применяются они.

10. СО – объем сервисных услуг. К сервисным услугам относится комплекс работ, связанный со сбытом и использованием выпущенной продукции, в том числе гарантийное и послегарантийное обслуживание.

**ТЕМА 6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Раскрыть сущность категорий «эффект», «эффективность», «результативность», «производительность». Сформировать навыки формулирования рекомендаций, планирования мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности на основе анализа технико-экономических показателей.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. В чем разница между категориями «эффект» и «эффективность»? Какова принципиальная связь между ними?

2. При каких условиях возможно сочетание принципов максимизации эффекта и его оптимизации?

3. Дайте развернутую классификацию типов эффективности организации.

4. Какие показатели используются для обоснования социально-экономической эффективности проекта

5. Каковы основные методы расчета экономической эффективности организации и управленческой деятельности?

6. Выделите общие черты и различия систем оценки эффективности BSC и KPI.

7. Дайте характеристику механизму оценки эффективности на основе стратегического планирования и целеполагания.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Анализ финансовых показателей дея-***

***тельности ООО «Альт»***

Организация ООО «Альт» учреждена гражданами Российской Федерации в форме общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» в мае 1997 года. В штате ООО «Альт» состоит около 154 человек. Общество с ограниченной ответственностью «Альт» осуществляет следующие виды деятельности для удовлетворения потребностей его клиентов:

– оптовая, розничная и комиссионная торговля;

– коммерческая, посредническая, комиссионная деятельность;

– снабженческо-сбытовая деятельность;

– поставка запасных частей на заказ.

Основными потребителями ООО «Альт» являются:

– Ашинский металлургический завод;

– Челябинский металлургический завод;

– Оренбургский станкостроительный завод;

– ЗАО «Оренбургэлектрохиммонтаж»;

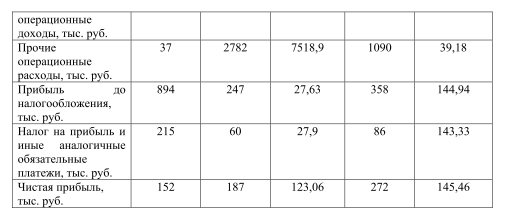
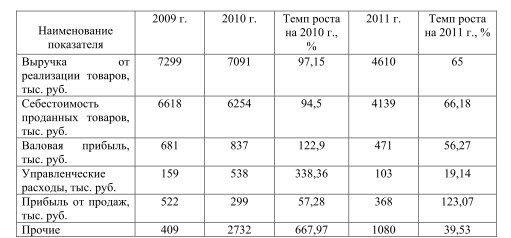
– физические лица;

– малые предприятия.

Основным товаром для продажи являются: арматура, балка, катанка, квадрат, круг, лист, пруток, труба, уголок, швеллер, шестигранник, браж 9/4.

Финансовая характеристика предприятия представлена в таблице.

Финансовые показатели, отражающие деятельность предприятия ООО «Альт»



*Контрольные вопросы:*

1. Дайте характеристику финансового положения ООО «Альт».

2. Проведите анализ основных показателей деятельности предприятия.

3. На основании анализа данных разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «Анализ показателей деятельности (на примере ЗАО «ПЕСОК» за период 2009-2011 гг.)»***

Закрытое акционерное общество «ПЕСОК» образовано в 1992 г. Основным видом деятельности общества является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ПЕСОК» использует земснаряды, которые арендует у ОАО «Уралсибгидромеханизация».

Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. ЗАО «ПЕСОК» имеет собственные подъездные пути. Кроме вышеуказанной деятельности, организация производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе своего строительства и реализует часть продукции потребителям. Обществом построено административное здание на карьере «Орь». У организации имеется на балансе торговый павильон, через который общество ведет оптовую и розничную торговлю.

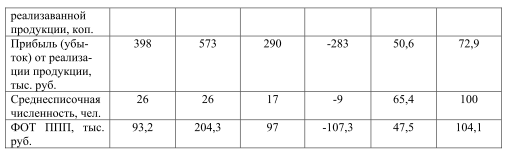
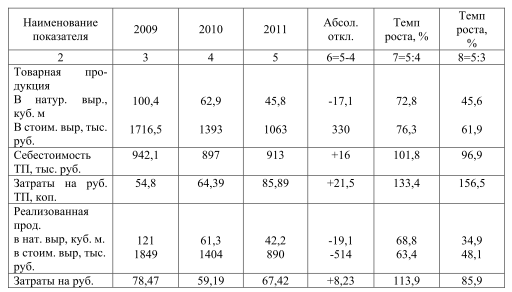
Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ЗАО «ПЕСОК» представлен в таблице:

Данные таблицы свидетельствуют о том, что за 2011 г. объем товарной и реализованной продукции сократился по сравнению с 2009 годом соответственно на 54,6 куб. м или 653, 5 тыс. руб (с 1716,5 до 1063 тыс. руб.) и на 78,8 куб.м или 979 тыс. руб. (с 1849 до 870 тыс. руб.).

При этом темп роста соответственно составил 45,6% и 34,9% (в натуральных единицах) и 61,9% и 47,1% (в стоимостных единицах).

Себестоимость товарной продукции за 2011 г. по сравнению с 2009 годом незначительно возросла на 16 тыс. руб. (с 987 до 913 тыс. руб.), при этом темп роста составил 101,8%. Себестоимость товарной продукции за 2011 год по сравнению с 2010 годом сократилась на 29,1 тыс. руб. (с 942,1 до 913 тыс. руб.). При этом темп роста составил 96,9%.

*Динамика основных технико-экономических показателей ЗАО «ПЕСОК» за 2009–2011 гг*.



Затраты на 1 рубль товарной продукции в 2011 г. по сравнению с 2010 г. возросли на 22,5 коп. (с 64,39 до 85,89 коп.). Темп роста при этом составил 133,4 %. По сравнению с 2000 г. затраты увеличились на 31,01 коп. (с 54,88 до 85,89 коп.), темп роста – 156,5 %.

Затраты на рубль реализованной продукции сократились в 2011 г. по сравнению с 2009 г. на 11,05 коп. (с 78,47 до 67,42 коп.).

Прибыль реализованной продукции в 2002 г. по сравнению с 2010 г. сократилась на 283 тыс. руб. (с 573 до 290 тыс. руб.). Темп роста прибыли за эти два смежных периода составил 50,6 %. По сравнению с 2009 г. уменьшилась на 108 тыс. руб. (с 398 до 290 тыс. руб.), темп роста составил 72,8%.

Среднесписочная численность производственного персонала в 2000-2001 гг не изменяласьи составила 26 человек. В 2011 г. – сократилась на 9 человек (с 26 до 17 человек). Темп роста за 2011 г. составил 65,4 %. Фонд оплаты труда значительно возрос в 2010 г. по сравнению с 2009г. на 111,1 тыс. руб. (с 93,2 до 204,3 тыс. руб.). В 2011 г. произошло сокращение фонда оплаты труда на 107,3 тыс. руб. (с 204,3 до 97 тыс. руб.).

Таким образом, в деятельности ЗАО «ПЕСОК» прослеживаются следующие негативные тенденции:

– сократился объем производства и реализации продукции;

– незначительно увеличилась себестоимость продукции;

– как следствие, сократилась прибыль от реализации продукции.

*Задание:*

1. Проверить расчетные данные в таблице и соответствие их цифрам в анализе годовой деятельности организации.

2. Выявить возможные причины сокращения объемов производства и реализации продукции. С этой целью провести анализ выполняемых функций

структурными подразделениями.

3. Оценить состояние внешней среды, ее влияние на деятельность ЗАО «ПЕСОК», в частности на производство и реализацию продукции, что отразилось в объемных показателях и себестоимости продукции.

4. Разработать план мероприятий по повышению эффективности деятельности ЗАО «ПЕСОК».

**ТЕМА 7. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ**

**РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представление о сущности, месте и роли управленческих решений в системе управления. Раскрыть систему требований, критериев и показателей эффективности реализации управленческих решений в рамках MBO. Отработать способности использования методов разработки управленческого решения: оптимизационных, количественных, экспертных и творческого поиска идей.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Дайте развернутую характеристику процесса разработки управленческого решения: назовите этапы и приведите классификацию решений.

2. Сформулируйте специфику характера и процедуры выработки современного управленческого решения.

3. Как зависит управленческое решение от стиля управления в организации?

4. Сравните результативность использования индивидуального и группового подходов к разработке управленческого решения. Как повысить потенциал креативности личности и группы?

5. Перечислите положительные и отрицательные моменты наличия альтернатив в процессе разработки, принятия и осуществления управленческого решения.

6. Рассмотрите на конкретном примере экономические, социальные, организационные, экологические, правовые последствия реализации управленческого решения. Определите его эффект и эффективность в соответствии с заявленными требованиями, критериями и показателями эффективности.

7. Как соотносятся понятия «компетенция» и «компетентность»? Сформулируйте перечень требований к руководителю транспортного предприятия.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Диагностика проблемы»***

Общество с ограниченной ответственностью фирма «РИАЛ» работает на рынке производства декоративных строительных конструкций в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность.

Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих такие же конструкции, но по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «РИАЛ».

Несмотря на то, что фирма «РИАЛ» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и ее вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

*Задание:*

1. Определить главную проблему в данной ситуации. Выделить причинно-следственные связи.

2. Показать существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы.

3. Предложить свои варианты решения проблемы.

***Разбор конкретной ситуации «Процесс принятия и реализации решений»***

По итогам работы в предыдущем квартале фирма «Престиж» понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии.

Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил.

Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют еще четыре поставщика, продукция которых удовлетворяет требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

*Контрольные вопросы:*

1. К какому типу управленческих решений по степени запрограмированности относится решение о смене поставщика? Дайте характеристику этих типов управленческих решений.

2. Нарушение какой основной функции управления привело к тому, что сообщение о повышении цен не дошло до экономиста? Дайте описание этой функции.

3. К каким этапам принятия решения относятся выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика? Дайте характеристику этих этапов.

4. Какие аспекты управления необходимо учесть, что бы в дальнейшем избегать сложившейся ситуации?

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «Расчет вероятности успеха»***

Двигатель вашего автомобиля перестал заводиться, Вы предполагаете проявление одного их двух дефектов: дефекта «А» с вероятностью 0,2 и дефекта «Б» с вероятностью 0,8. Если Вы начнете ремонт и окажется, что имеет место дефект «А», то успех Вам гарантирован с вероятностью 0,4. При наличии дефекта «Б» Вы достигните успеха с вероятностью 0,6. Если пригласить знакомого, то в случае дефекта «А» вероятность успеха будет 0,7, а в случае дефекта «Б» – 0,3.

*Задание*

Определить вероятность успеха при использовании каждого варианта ремонта и принять решение.

***Практическое упражнение «Расчет величины риска»***

Хозяйственный руководитель использует в своей деятельности складские помещения, в которых размещает поступающие минеральные удобрения.

Нормативная минимальная ставка технического риска в случае кражи – 0,09, в случае пожара – 0,11.

*Задание*

1. Оцените величину риска, если никаких мер по его снижению не предпринимается.

2. Насколько изменится общая ставка риска, если руководитель примет решение поставить противопожарную сигнализацию и усилить охрану складов?

***Практическое упражнение «Оценка риска»***

Успех реализации управленческого решения (технологическая инновация) зависит от двух факторов: внимательности персонала и надежности работы оборудования. Ошибки персонала происходят в среднем три раза на каждые 100 операций. Средний ущерб от одной ошибки составляет 3500 р. Сбои в работе оборудования происходят в среднем 12 раз на каждые 1000 ч. работы и каждый сбой обходится в 4500 р.

*Задание*

Определите общую степень риска данного решения и среднюю величинупотерь.

**ТЕМА 8. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель работы**

Сформировать у студентов представления о сущности стратегического управления и специфике стратегического планирования как феномена эффективного управления. Сформировать способности проведения стратегического анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица BCG).

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Каковы специфические черты стратегического планирования в рыночной и плановой моделях экономики?

2. В чем состоят особенности Бостонской модели стратегического планирования?

3. Каков предел возможных корректив и отклонений в стратегическом менеджменте?

4. Выделите основные типы стратегий бизнеса.

5. SWOT-анализ: сущность, необходимость проведения.

6. Сущность и специфика PEST-анализ.

7. Охарактеризуйте основные элементы внутрифирменного планирования.

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Система стратегического управления»***

К началу 70-х гг. «Раддлз и Компания» (пивоварня Рутленд) производила около 20000 баррелей пива в год, и практически все это пиво продавалось в радиусе 35 миль от пивоварни. Однако фирма не получала достаточно прибыли для поддержания своего производства. Мистер Раддлз, председатель и управляющий, проанализировал ситуацию.

В то время она выглядела примерно так:

*Сильные стороны*

– Раддлзы производили качественный продукт (они дважды получили высшую награду на Международной выставке пивоварен);

– уровень обслуживания, предоставляемого фирмой клиентам, максимально соответствовал характеру производимого продукта.

*Слабые стороны*

– предприятие было маленьким, а в то время от размера, казалось руководству фирмы, зависело все;

– они зарабатывали недостаточно денег для модернизации завода и усиления контроля за качеством;

– пивные и магазины по продаже алкогольных напитков, принадлежащие пивоварне, обеспечивали две трети объема продаж пива.

Все же остальные, так называемые независимые торговые точки были в той или иной

степени связаны с другими пивными. В то же время Раддлз имели только 39 пивных, и они поглощали все средства, необходимые для инвестирования в производство. Не могло быть и речи о том, чтобы строить новые пивные.

Отдача от вложенного капитала была слишком мала. Все необходимые средства пришлось бы занимать. Клубы тоже потребовали бы финансовой поддержки;

– выпускались небольшие партии пива различных марок и производительность (из-за слишком большого количества торговых марок и различных размеров тары) была низкой.

*Возможности*

– общественная компания «Камра» в поддержку настоящего эля набирала силу в качестве реакции на отрицательные стороны производства пива в массовых масштабах;

– приверженцы традиционного пива имели теперь своего лидера;

– продажа алкогольных напитков через магазины только начинала развиваться.

*Угрозы*

– продолжающийся рост и господство крупных компаний, вместе с отрицательными последствиями инфляционных процессов.

Рассмотрев ситуацию, Тони Раддлз выработал следующую стратегию:

– продать 39 пивных, чтобы получить деньги на расширение производства;

– рационализировать тару (Раддлз изобрели бутылку с широким горлышком);

– специализироваться на мелких рынках, используя преимущества в качестве товара. В то время как общий рынок алкогольного пива уменьшается, качество позволяет Раддлз сохранять свой прежний уровень сбыта;

– увеличить расходы на рекламу, чтобы поддержать марку у покупателей.

Раддлз добились успеха, доведя производство до такого уровня, когда покупатель и потребитель получают лучшее обслуживание по соответствующей, но не заниженной цене.

Замечательный результат: доходы выросли от 64 тысяч фунтов стерлингов в марте 1978 г. до 1 млн фунтов в марте 1984 г. В связи с возросшей прибыльностью и размерами производства компании разрешили представлять графство

Раддлз в рекламных роликах на общественном телевидении. В 1986/1987 гг.

компания получила возможность расширить свою деятельность на другие районы.

*Контрольные вопросы:*

1. Проанализируйте внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы.

2. Составьте матрицу «SWOT».

3. Разработайте стратегию развития компании «Раддлз».

***Разбор конкретной ситуации «Анализ управленческой стратегии»***

Вечером 30 декабря 1994 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая «сопутствовала» его поздравлению.

Никто из присутствующих на собрании как обычно не шутил, не чувствовалось ожидание праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стал уоркс», Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Бело-

руссии, Украины. Период «легкой жизни» закончился в начале 90-х гг., и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Александр Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долларов».

К технологическим добавились финансовые проблемы. Бичом завода в 1994 году стали неплатежи. Практически все финансовые операции выразились в бартер, и при загрузке завода на уровне 70–75 % от производственной мощности не стало живых денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, – 5–7 млрд руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама была тоже в положении газоперерабатывающего завода и не получила денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производство и продажа сжиженных газов.

Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или Украину. Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить, и, самое главное, я догадываюсь как!»

Вечером 30 декабря 1996 года он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

*Контрольные вопросы:*

1. Проведите анализ управленческой стратегии завода до 1995 года?

2. Какую новую стратегию выбрал Александр Рязанов?

3. Насколько верны его действия?

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «SWOT–анализ»***

На основании представленных ниже данных, проведите SWOT-анализ предприятия. Исходные данные для SWOT-анализа

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели по конкретному  товару данной группы | Конкуренты | | | Фирма | |
| Показатели по конкретному  товару данной группы | 1 | 2 | 3 | | Фирма |
| 1. Число патентов, полученных  по конструкции товара | 1 | – | 1 | | 4 |
| 2. Полезный эффект (инте-  гральное качество) товара, ед.  полезного эффекта | 1250 | 1100 | 1300 | | 1400 |
| 3. Цена товара, ден. ед. | 340 | 320 | 310 | | 350 |
| 4. Затраты на тех. обслуживание  и ремонт товара за срок  его службы, ден ед. | 4200 | 4150 | 5300 | | 3200 |
| 5. Интегральный показатель  качества сервиса товара | 0,95 | 0,96 | 0,93 | | 0,90 |
| 6. Удельный вес прогрессив-  ной технологии | 0,3 | 0,45 | 0,25 | | 0,7 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 7. Средний возраст основных  производственных фондов, лет | 5,5 | 8,3 | 6,4 | 4,5 |
| 8. Удельный вес высококвали-  фицированных кадров | 0,3 | 0,42 | 0,35 | 0,5 |
| 9. Количество конкурентов на  входе системы менеджмента | 4 | 7 | 5 | 9 |
| 10. Количество конкурентов на  выходе системы менеджмента | 5 | 6 | 6 | 7 |
| 11. Географическое располо-  жение | удобное | среднее | среднее | удобное |
| 12. Товарная марка фирмы | известная | известная | известная | неизвестная |
| 13. Угроза налоговых измене-  ний | отсутствует | отсутствует | имеется | имеется |
| 14. Угроза повышения цен на  сырье и материалы | отсутствует | имеется | отсутствует | имеется |
| 15. Наличный капитал фирмы,  млн ден. ед | 150 | 60 | 110 | 140 |

***Практическое упражнение «Миссия бизнеса»***

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера деятельности | Производственный  подход | Маркетинговый  подход |
| 1. Гостиница |  |  |
| 2. Салон красоты |  |  |
| 3. Ресторан |  |  |
| 4. Экономический журнал |  |  |
| 5. ВУЗ |  |  |

Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

**ТЕМА 9. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ**

**УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель работы**

Сформировать представление студентов о теоретических основах управления производственным процессом, а также практических особенностях внедрения современных систем оперативного планирования, расчета производственных мощностей, загрузки оборудования. Раскрыть специфические черты реализации функций управления в социально-технических системах, внедрения АСУ и современных логистических систем.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Сравните реализацию базовых функций управления в административном, процессном и системно-ситуационном подходах к управлению.

2. В чем состоит специфика оперативного управления производством?

3. Какое влияние оказывает НТП на различные технологии производственного менеджмента?

4. Назовите основные элементы социально-технической системы современной организации.

5. Охарактеризуйте стадии технологического и производственного процесса.

6. Какие математико-статистические методы используются для нормирования и оптимизации производства, производственных процессов и мощностей?

**Задание для индивидуальной работы**

***Разбор конкретной ситуации «Анализ резервов роста объема***

***производства» (на примере частного предприятия «Локос» за период***

***2008–2010 гг.)***

«Локос» – малое предприятие, занимающееся производством мясоколбасных продуктов питания. За период с 2008 по 2010 гг. наблюдалась тенденция снижения объема выпуска продукции. Данные динамики объема производства продукции предприятия «Локос» представлены в таблице:

Динамика объема производства продукции предприятия «Локос»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | | | | |
| Показатель | 2008 | | | 2009 | | | 2010 | | |
| Показатель | План,  тыс.  руб. | Абс.  знач.,  тыс.  руб. | ТР, % | План,  тыс.  руб. | Абс.  знач.,  тыс.  руб. | ТР, % | План,  тыс.  руб. | Абс.  знач.,  тыс.  руб. | ТР, % |
| Объем про-  изводства  продукции | 3260 | 1272 | 39 | 3260 | 1206 | 37 | 3259 | 1109 | 34 |

Увеличение объема производства продукции возможно за счет:

1) создания дополнительных рабочих мест;

2) ликвидации потерь рабочего времени;

3) повышения производительности труда;

4) внедрения мероприятий научно-технического прогресса;

5) улучшения использования рабочего времени: сокращения целодневных и внутрисменных потерь, непроизводительных затрат.

При анализе деятельности предприятия «Локос» было выявлено, что ликвидация потерь рабочего времени и повышение производительности труда позволяет предприятию достичь максимального объема производства, равного 3259 тыс. кг в год.

При известных максимальном (плановом) и реальном объемах производства продукции, резерв роста объема производства находится по формуле

***PP = V* max *– V* отч** , (1)

где***V* max** – максимальный объем производства;

***V* отч** – объем производства за отчетный период.

Общая прибыль за отчетный период составила 12198 тыс. руб.

Прибыль на единицу продукции (**Пр ед**.) находится по формуле:

***Пред = Пробщ / Q,*** (2)

где **Пред** – прибыль на единицу продукции;

**Пробщ** – прибыль общая;

***Q*** – объем производства.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте факторы, определяющие производственный потенциал организации.

2. Как можно повысить объем производимой продукции компании «Лолкос»? Ответ обоснуйте.

3. Рассчитайте резерв роста объема производства и резерв роста общей прибыли.

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «Развитие производственных мощностей»***

Топ-менеджеру небольшой фирмы по производству купальников предстоит принять решение, как развивать производственную мощность организации в следующем году. Фирма работает по заказам и относится к организациям с явными сезонными колебаниями спроса. Режим работы – односменный, продолжительность смены – 8 часов.

Отдел маркетинга фирмы представил прогноз спроса на интересующий менеджеров период – квартал, сезон:

Сезонный спрос и число рабочих дней

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Зима | Весна | Лето | Осень | Всего |
| Прогнозируемый  спрос, ед. | 8000 | 15 000 | 20 000 | 6000 | 49 000 |
| Число рабочих  дней | 60 | 62 | 64 | 62 | 248 |

Для снижения вероятности невыполнения заказов решено создать резервный запас в размере 10% прогнозируемого спроса. На начало зимы на фирме имеется 500 ед. запаса. Трудоемкость изготовления одной единицы продукции – 4 часа. Затраты, связанные с производством продукции фирмы:

– затраты на материалы – 20 у.е. на ед. продукции;

– затраты на хранение запасов – 5 у.е. на ед. продукции в квартал;

– затраты, связанные с дефицитом продукции – 10 у.е. на ед. продукции в квартал;

– стоимость субподряда – 120 у.е. на ед. продукции;

– затраты на прием и обучение рабочих – 50 у.е. на одного рабочего;

– затраты на увольнение рабочих – 100 у.е. на одного рабочего;

– оплата труда рабочих – 4 у.е. в час;

– оплата сверхурочной работы – 150% от основной оплаты труда рабочих.

Необходимо оценить и выбрать вариант развития производственных мощностей фирмы с наименьшими общими затратами на выпуск продукции на следующий год. Для этого разработать альтернативные производственные планы, используя четыре стратегии реагирования на колебания спроса:

1. Производство точно соответствует спросу; варьирование численности рабочих при неизменном рабочем дне (временные рабочие); начальная численность рабочих соответствует объему производства первого квартала.

2. Постоянная численность рабочих; варьирование запасов, допускается дефицит (выравнивание мощностей).

3. Постоянная минимально необходимая численность рабочих использование субподряда (субподряд);

4. Постоянная численность рабочих; сверхурочные работы **(**гибкий рабочий график).

***Практическое упражнение «Управление очередностью»***

На станцию прибыл состав из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на ней. Их разгрузить на терминале можно за 0,5; 1 и 3 часа соответственно. Предложите оптимальный вариант очередности разгрузки.

Простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 1900, 1300 и 1200 рублей в час.

*Задание:*

1. Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.

2. Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

***Практическое упражнение «Управление загрузкой»***

В вашем распоряжении имеется три вида современного оборудования (№1, №2 и №3), на котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: «А» и «Б». Производительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая:

– № 1 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 5 типа «Б»;

– № 2 производит в минуту 6 изделий типа «А» или 2 типа «Б»;

– № 3 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 3 типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем, вся выпускаемая продукция должна быть комплектна, т.е. количество произведенной продукции типов «А» и «Б» должно быть одинаковым.

*Задание*

Найти наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

– ни один из трех видов оборудования не должен простаивать в течение всей смены (8 часов);

– производительность оборудования должна быть максимальной.

**ТЕМА 10. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ**

**УПРАВЛЕНИЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Цель работы**

Сформировать представление студентов о структуре социально-психологическихотношений в коллективе и организации командного управления. Раскрыть сущность основных подходов к формированию организационной культуры, технологии создания имиджа и деловой репутации, выбору стиля управления и лидерского поведения. Сформировать способности применения различных методов стимулирования, управления социально-психологическимклиматом организации, конфликтами и стрессами.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Каково значение хоторнских экспериментов Э. Мэйо в развитии теории управления?

Какое влияние оказывает НТП на рестрикционизм работников в современных организациях?

3. Назовите специфические черты современных концепций производственной демократии в менеджменте.

4. Какие элементы системы «достигающего рабочего» и «достигающего управляющего» являются неадекватными менеджменту конца ХХ века?

5. Сформулируйте основные методы борьбы с бюрократией, практикуемые в современных зарубежных и отечественных организациях.

6. Раскройте механизм формирования социального доверия и репутации бизнеса.

7. Определите область реализации этики с позиций утилитарного и нравственно- правового подходов к управлению.

8. Какие факторы определяют выбор стиля руководства?

9. Кто такой лидер? Какими качествами он должен обладать?

10. На чем основана власть в современной организации.

**Задание для индивидуальной работы**

***Практическое упражнение «Ценностные ориентации» (по М. Рокичу)***

Система ценностей ориентаций определяется содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу жизненной концепции и «философии жизни» основу мировоззрения. Ценностные ориентации являются ядром мотивации и жизненной активности.

Наиболее распространенной в настоящее время является методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей.

М. Рокич различает два класса ценностей:

– терминальные – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

– инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

*Итак…*

Перед Вами два списка ценностей. Присвойте каждой ценности ранговый номер, руководствуясь порядком их значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в Вашей жизни.

Внимательно изучите все ценности, выбрав ту, которая для Вас наиболее значима, присвойте ей номер один. Затем выберите вторую по значимости ценность и дайте ей следующий номер. Наименее важная останется последней и будет восемнадцатой. Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, изменив порядковые номера ценностей. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию.

*Список А (терминальные ценности):*

– активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);

– жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);

– здоровье (физическое и психическое);

– интересная работа;

– красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);

– любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);

– материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);

– наличие хороших и верных друзей;

– общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);

– познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);

– продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);

– развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);

– развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);

– свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);

– счастливая семейная жизнь;

– счастье других (благосостояние, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);

– творчество (возможность творческой деятельности);

– уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

*Список Б (инструментальные ценности):*

– аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке веки, порядок в делах;

– воспитанность (хорошие манеры);

– высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);

– жизнерадостность (чувство юмора);

– исполнительность (дисциплинированность);

– независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);

– непримиримость к недостаткам в себе и других;

– образованность (широта знаний, высокая общая культура);

– ответственность (чувство долга, умение держать слово);

– рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);

– самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);

– смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;

– твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);

– терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);

– широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);

– честность (правдивость, искренность);

– эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);

– чуткость (заботливость).

*Контрольные вопросы:*

1. В каком порядке, и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в Вашей жизни?

2. Как бы Вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?

3. Как, на Ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?

4. Как сделало бы это, по Вашему мнению, большинство людей?

5. Как это сделали бы Вы 5 или 10 лет назад?

6. Как это сделали бы Вы через 5 или 10 лет?

7. Как ранжировали бы ценности близкие Вам люди?

***Разбор конкретной ситуации «Цитадель»***

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами. Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон.

Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать.

Предложение было заманчивым: «Цитадели» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника.

Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капитала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, не он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли oн ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него доста- точно времен для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были распространены в городе и близлежащих пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовершенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли за- работать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата единовременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать.

Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, чего не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

*Контрольные вопросы:*

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?

2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?

3. Основываясь на реакции Владимира на различные проблемы, как бы описали его «теорию управления людьми»?

4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?

5. В целом какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

***Разбор конкретной ситуации «Забастовка в General Motors»***

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *General Motors* с лозунгами «Меньше работы – меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников.

Заработки рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие заработки, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало.

Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю – это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

*Контрольные вопросы:*

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?

2. Каковы последствия ситуации для организации для работников?

3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

**Задание для работы в группе**

***Практическое упражнение «Свод социальных норм для руководителя***

***трудового коллектива»***

Свод социальных норм руководителя трудового коллектива:

1. Будьте справедливы и честны. Помните, что люди больше всего не любят несправедливости.

2. Доводите до сведения начальства справедливую оценку выполненной вашими подчиненными работы.

3. Выясните жизненные планы каждого из ваших работников и, по возможности, помогайте их осуществить.

4. Используйте передачу части своих полномочий подчиненным. Это сплачивает коллектив и усиливает взаимную заинтересованность.

5. Своих работников вы сможете вдохновить программой только тогда, когда сумеете доказать, что выполнение ее для коллектива выгодно и необходимо. Для этого говорите просто и убедительно.

6. Сделайте ваши доводы понятными для людей; дайте подчиненным возможность согласиться с вами, соединяйте их мысли и дела с вашими.

7. Используйте критику для улучшения результатов общего дела. Никогда не критикуйте ради критики. При этом помните, что человек, даже плохо работающий, имеет определенные права. В самом начале критического разговора приведите смягчающие обстоятельства. Дайте ему право на высказывание объяснений по поводу конкретных случаев плохой работы. Старайтесь оco6o не выделять его среди других нарушителей.

8. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку.

Рекомендуйте больше отмечать заслуги, чем взыскивать за мелкие оплошности.

9. Собственные ошибки руководитель должен признавать и устранять. Если ошибки не очень часты, это не подорвет авторитет руководителя.

10. При проведении беседы устраняйте напряженность путем дружественного обращения; пользуйтесь методом дискуссии, а не наставления.

11. Для того чтобы похвала была эффективной, старайтесь придерживаться следующих простых рекомендаций: форма похвалы должна соответствовать достижению; похвалив работника, расширяйте круг его обязанностей.

12. Сдерживайте гнев и раздражение. Составьте список поводов, по которым вы выходили из себя, обдумайте его, и вы увидите, что в большинстве случаев вы потворствовали своей вредной привычке.

*Задание:*

1. Проведите анализ представленных норм. Насколько они соответствуют кодексу деловой этики?

2. Разработайте собственный кодекс деловой этики предприятия, введите систему норм, поощрений и санкций.

3. Разработайте программу по самосовершенствованию.

***Разбор конкретной ситуации* «*Г. Форд в сравнении с А.П. Слоуном-мл.»***

Г. Форд и А.П. Слоун-мл. противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления. Г. Форд представлял собой пример авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на своем мнении, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, он считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, то он обычно лишался работы. Форд расценил предложение А.П. Слоуна о реорганизации *Ford Motors* следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной».

Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Г. Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы *General Motors.* Г. Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., платя при этом своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. *Ford Motors* контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и почти весь мировой рынок. Фирма *General Motors,* которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, располагала всего 13% рынка и была на пути к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции *General Motors* приняла на себя ведение ее дел. П.С. Дюпон, последовательный сторонник методов современного управления, назначил президентом фирмы А.П. Слоуна. Тот быстро превратил в реальность планы, над которыми насмехался Г. Форд, тем самым введя в практику то, что до сих пор остается главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная

*General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун являл собой полную противоположность Форду. Его любимыми словами были «концепция», «методология» и «рациональность». Никто не «слонялся взад-вперед», как предсказывал Г. Форд, – напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и каждому руководителю была дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун

разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как *Ford Motors* сохраняла верность черной модели Т и традиции, согласно которой босс подает команды, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев.

Фирма *General Motors* ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений, а также доступный кредит. Доля *Ford Motors* на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его для выпуска весьма запоздавшей модели А. Это позволило фирме *General Motors* захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив *Ford Motors* менее 10%. Несмотря на жесткий урок, Форд, вместо того чтобы учиться на опыте *General Motors,* продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма *Ford Motors* едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности США и почти каждый год несла финансовые потери. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долл., который Г. Форд накопил в удачные времена.

*Контрольные вопросы:*

1. В чем причины успеха компании *Ford Motors* в начале 20-х гг.?

2. Что позволило компании *General Motors* в 1927 г. занять лидирующие позиции на рынке, оставив далеко позади *Ford Motors?*

3. В чем отличия стилей управления Г. Форда и А. Слоуна?

4. Как вы относитесь к тезису: «В разное время и при различных условиях необходимы различные стили управления организациями»?

5. Как изменение ситуации в 1927 г. по сравнению с 1921 г. повлияло на изменение требований к формам и методам управления? Чей стиль управления в большей степени соответствовал объективным особенностям бизнеса и менеджмента периода конца 20-х гг.?

6. Кто из упомянутых руководителей в большей степени соответствовал объективным условиям и требованиям того времени?

**Задания для работы в группе**

***Разбор конкретной ситуации «Два взгляда на лидерство»***

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

*Выступление доктора Смирнова К.Л.*

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно – определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех.

Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник. Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалованье, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, ана-

лизируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

*Затем слово предоставили доктору Кравцову В.А., который поделился с* *коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.*

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. – жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа – это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами. Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

*Контрольные вопросы:*

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, ис-

пользуя известные теории лидерства.

***Разбор конкретной ситуации «Красный Октябрь» – российские***

***традиции качества»***

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20% производства всего российского шоколада, 10% – карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада.

В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначала пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой

штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд.

Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ.

Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортив- ным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия.

Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Hародная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?

3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

**ЛИТЕРАТУРА**

**Основная**

1. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие . – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.

2. Управление техническими системами: учеб. пособие / Е.Б. Бунько, К.И. Меша, Е.Г. Мурачев и др.; под ред. В.И. Харитонова. – М.: Форум, 2010. – 384 с.

3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник . – 8-e изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.

**Дополнительная**

1. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2009.

2. Огарков А.А. Управление организацией: учебник. – М.: Эксмо, 2009.

3. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией: учебник– М.: ИНФРА-М, 2008.

4. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

5. Менеджмент: учебное пособие / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

6. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник. – М.: КНОРУС, 2010.

7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – 9-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2009.

8. Маслова, Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг: учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2008.

9. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Н. Ю. Чаусова, О. А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010.

10. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.

11. Секерин В. Б. Основы маркетинга : учеб. пособие. – М.: КноРус, 2010.

12. Соловьев Б. А., Мешков А. А., Мусатов Б. В. Маркетинг: учебник. – М.:ИНФРА-М, 2009.

13. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.