



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономик, менеджмент и логистика в
строительстве»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к курсовой работе
по дисциплине

«Менеджмент»

Авторы
Василенко Ж.А.,
Торгаян Е.Е.,
Кадырова О.Н.

Ростов-на-Дону, 2016



Аннотация

Методические указания позволяют студентам получить практические навыки по принятию управленческих решений и освоить основные экономические составляющие деятельности компании в условиях свободного рынка: производство, сбыт, кредитные операции, операции с акциями, анализ финансовых показателей.

Авторы

канд. экон. наук, доцент Ж.А. Василенко,
канд. экон. наук, доцент Е.Е. Торгаян
асс. О.Н. Кадырова



Оглавление

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	5
3 СОДЕРЖАНИЕ ВВЕДЕНИЯ И ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ РАБОТЫ	6
4 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ	8
5 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ. ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ	21
1 Тест на принятие интуитивных или рациональных решений.....	21
2 Тест на решительность	22
3 Тест на уровень этики	24
4 Тест на коммуникабельность	25
6 ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ	28
ПРИЛОЖЕНИЕ А - П РИБЛИЗИТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОЗМОЖНЫХ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	31

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель курсовой работы по курсу «Менеджмент» - закрепление и углубление знаний, полученных при изучении теоретической части дисциплины. Выполняя курсовую работу, студент приобретает навыки управленческого анализа и формирования стратегии предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, теоретической, практической частей заключения и списка использованных источников. Общий объем курсовой работы – 25-30 страниц машинописного (компьютерного) текста. Разделы курсовой работы:

Введение

1 Теоретическая часть (выполняется в соответствии с выбранной темой)

2 Практическая часть (Управленческое обследование предприятия)

3 Тестовая часть (тестирование профессиональных и личностных качеств)

Заключение

Список использованных источников

Тема теоретической части курсовой работы выбирается студентом самостоятельно. После выбора темы следует ознакомиться со всеми вопросами, связанными с ней, по программе курса и изучить методические пособия по этой дисциплине, а затем рекомендуемую литературу.

Практическая часть курсовой работы «Управленческое обследование предприятия» выполняется на основе данных конкретного предприятия и содержит следующие подразделы:

2.1 Краткая характеристика исследуемого предприятия

2.2 Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды

2.3 Выбор организационной структуры предприятия

2.4 Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз (SWOT-анализ)

2.5 Основные положения стратегии развития предприятия.

Все подразделы практической (второй) части должны быть обязательно связаны между собой (каждый раздел выполняется на основе предыдущего).

2 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Изложение всех вопросов в курсовой работе должно быть самостоятельным, последовательным, взаимосвязанным. Курсовая работа распечатывается на одной стороне листа А4 (210х297 мм). Текст курсовой работы оформляется следующим образом:

Шрифт - Times New Roman. Размер - 14. Интервал -1,5 строки.

Поля страницы: слева - 30 мм, справа – 10 мм, сверху и снизу 20 мм.

Каждая глава, «Введение» и «Заключение» начинают с новой страницы.

Все главы, кроме «Введения» и «Заключения», должны быть пронумерованы арабскими цифрами. «Введение» и «Заключение» не нумеруются.

Заголовки следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, отделяя от текста межстрочными интервалами. Слово «глава» не пишется. Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовках не допускается.

Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, но номер на нем не ставится. Номер страницы проставляют арабскими цифрами в середине верхней ее части.

Все иллюстрации (схемы, графики, чертежи и пр.) именуются рисунками. Рисунок должен размещаться сразу после ссылки на него в тексте. Каждый рисунок должен сопровождаться названием.

3 СОДЕРЖАНИЕ ВВЕДЕНИЯ И ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ РАБОТЫ

Введение. Во введении автору курсовой работы необходимо обосновать актуальность разрабатываемой темы. Далее определяются объект и предмет исследования, а также цель работы и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Цель и задачи должны быть определены в конкретных формулировках и относиться к содержанию курсовой работы. Это означает, что задачи должны сочетаться с названиями подпунктов глав. Введение, как правило, занимает 2-3 страницы машинописного текста.

Теоретическая часть. В теоретической части необходимо рассмотреть состояние исследуемой проблемы, закономерности, структуру, присущие данному объекту исследования. В данной главе следует представить различные точки зрения специалистов по рассматриваемым вопросам, а также свою оценку существующих и новых, нетрадиционных подходов. Не следует воспроизводить в работе литературные источники без оформления сносок на цитаты и цифровые данные. Объем раздела 15-20 страниц.

Тема теоретической части курсовой работы выбирается самостоятельно из следующей тематики курсовых работ по дисциплине «Менеджмент»

1. Опыт менеджмента за рубежом
2. Коммуникационный менеджмент; система информационных коммуникаций
3. Финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента
4. Этика делового общения
5. Корпоративная культура и организационное поведение
6. Контроль и контроллинг
7. Пути повышения эффективности менеджмента (эффективный менеджмент)
8. Природа управления и исторические тенденции его развития
9. Сущность и классификация функций менеджмента
10. Основы управления персоналом в организации
11. Стратегический менеджмент
12. Инновационный менеджмент

Менеджмент

13. Международный менеджмент
14. Моделирование бизнес-процессов
15. Модели жизненных циклов и развития организации
16. Бюджетирование в системе управления предприятием
17. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей)
18. Современные информационные технологии, используемые в управлении предприятием
19. Стратегические зоны хозяйствования
20. Бизнеспланирование на предприятии
21. Формирование стратегии фирмы
22. Проектирование организационных структур управления
23. Современные методы управленческого обследования предприятий
24. Целевое управление организацией
25. Прогнозирование и планирования в условиях рынка
26. Стратегические зоны хозяйствования
27. Управление персоналом в системе эффективного менеджмента
28. Мотивация деятельности
29. Системный подход в управлении предприятием
30. Управленческий контроль как система
31. Этика и культура фирмы
32. Управленческие решения
33. Формирование стратегии фирмы
34. Эволюция менеджмента
35. Организация и управление на предприятии и направления их совершенствования

4 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ

Практическая часть. Этот раздел включает характеристику того предприятия или организации, информация о которой была использована при выполнении курсовой работы (структура органов управления; номенклатура и объемы товарооборота; существующая система организации, планирования и управления, т. д.).

В этой главе следует обозначить рамки анализа, выявить тенденции в развитии изучаемых процессов, недостатки и отклонения от требований, предъявляемых на современном этапе к деятельности предприятий. Задача анализа не сводится только к выявлению недостатков, необходимо отражение и положительных сторон, что позволит представить рассматриваемые явления во всем их многообразии и всеобщей связи.

При подготовке этой главы следует полнее использовать знания, приобретенные при изучении таких научных дисциплин, как статистика, экономический анализ хозяйственной деятельности, бухгалтерский учет.

Рассмотрим содержание практической части более подробно.

2.1 Общая характеристика предприятия

Общая характеристика предприятия является основной для выполнения SWOT-анализа и должна содержать такую информацию о анализируемом предприятии как наименование организации, организационно-правовая форма, местонахождение предприятия, основной вид деятельности, основные конкуренты (по видам деятельности), основные потребители продукции предприятия (по видам деятельности), производственная и организационная структуры, объем производства и отдельно реализации по видам деятельности (работ), среднегодовая численность работников.

Курсовая работа выполняется на основе данных реальных предприятий, которые могут быть взяты из следующих документов

1. Устав предприятия или историческая справка о развитии

предприятия

2. Годовые балансы предприятия за последние 3 года.
 3. Приложения к балансу форма 2 «Отчет о прибылях и убытках».
 4. Статистическая отчетность, а также другие формы в которых приводятся данные необходимые для анализа деятельности
- Объем данного подпункта составляет 2-3 станицы.

2.2 Анализ сложности, динамичности, неопределенности деловой среды

Дать определение деловой среде.

Структура деловой среды организации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Деловая среда организации

Далее рассмотреть такие понятия как сложная и простая деловая среда. Сложность определяется количеством и разнообразием элементов. Сложная деловая среда состоит из множества разнородных элементов, взаимодействующих друг с другом и влияющих на организацию. Простая деловая среда состоит из трех-четырех групп однородных элементов.

Деловая среда также может быть стабильной и нестабильной. Стабильность и нестабильность также связаны с тем,

Менеджмент

насколько динамичны элементы деловой среды. Нестабильная среда характеризуется частыми изменениями. Они могут быть связаны с действиями конкурентов, колебаниями спроса, появлением новых продуктов и технологий, могут носить непредсказуемый характер. Деловая среда является стабильной, если ее элементы не изменяются в течение довольно длительного времени.

Фактором стабильности среды является устойчивый спрос и предложение на продукцию и услуги. Может произойти постепенное изменение спроса, но его нетрудно предсказать.

Рассмотреть факторы, влияющие на изменения в деловой среде организации (Рисунок 2).

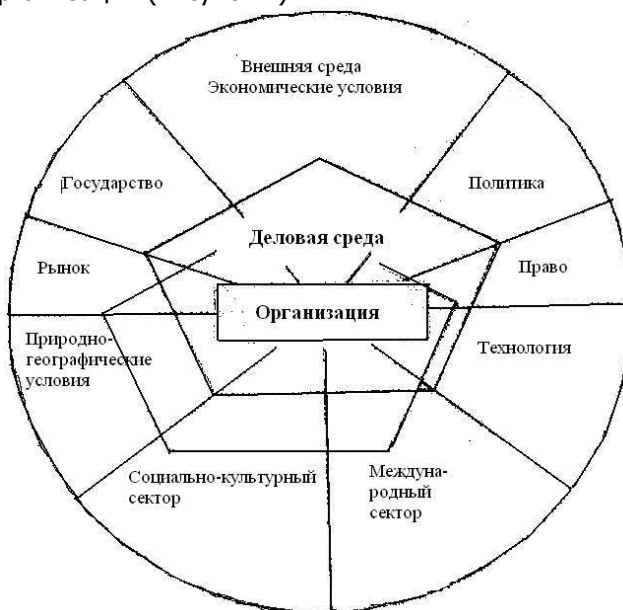


Рисунок 2 – Изменение деловой среды организации

Далее рассмотреть, что же представляет собой неопределенность деловой среды и как ее оценивают.

Неопределенность означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений.

Неопределенность значительно увеличивает степень риска. Перед менеджерами возникает сложная задача - предсказать, насколько возможно, внешние изменения, способы повлиять на

принимаемые ими решения.

На рисунке 3 графически представлены уровни неопределенности деловой среды.

Сделать вывод, в какой деловой среде работает выбранное предприятие, какую данная деловая среда представляет для организации степень неопределенности (указать квадрат). Дать характеристику элементов выбранного сектора матрицы деловой среды и их влияния на эффективность деятельности организации.



Рисунок 3 – Матрица для оценки уровня неопределенности деловой среды

Анализ элементов деловой среды предприятия представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Анализ деловой среды предприятия

Элементы деловой среды	В чем проявляется влияние	Насколько сильное влияние (сильное, умеренное)	Существуют ли ресурсная зависимость (какой вид ресурсов)	В чем проявляется влияние вашей организации	В чью сторону складывается баланс сил
Потребители (основные заказчики):					
Конкуренция:					
Инфраструктура:					
Государственные и муниципальные организации:					
Международный сектор:					

Проведите анализ влияния деловой среды.

Проанализируем сложность, динамичность и неопределенность деловой среды вокруг выбранного предприятия. Данные представить в виде таблицы.

Таблица 2 – Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды.

Составляющие деловой среды	Число элементов в группе	Насколько разнообразны элементы в группе (однородны, неоднородны, очень разнообразны)	Сложная или простая среда	Как часто происходят изменения (часто, нечасто, очень часто)	Степень неопределенности дел. Среды (низкая, умеренно-низкая, умеренно-высокая, высокая)
Потребители (основные заказчики):					
Конкуренция:					
Инфраструктура:					
Государственные и муниципальные организации:					
Международный сектор:					

Сделать вывод, к какому типу неопределенности относится предприятие в соответствии с квадратом матрицы.

2.3 Выбор организационной структуры

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимают состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

От того, как организовано предприятие зависит его способность адаптироваться к изменениям внешней среды. На выбор типа организационной структуры значительное влияние оказывает сложность и изменчивость деловой среды, что схематически изображено на рисунке 4.

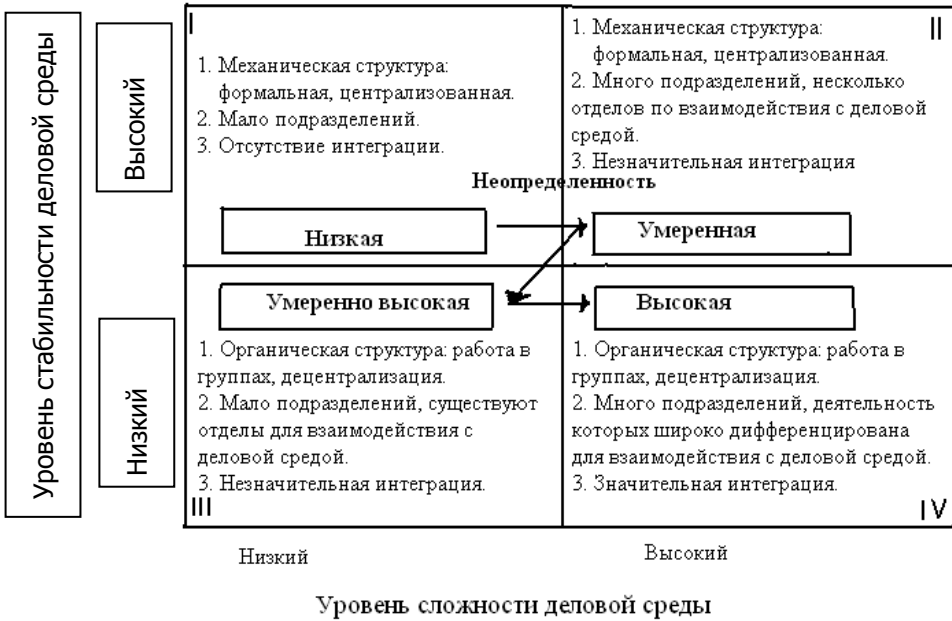


Рисунок 4 – Влияние сложности и изменчивости деловой среды на выбор типа организационной структуры

На основе проведенного исследования разработайте организационную структуру управления рассматриваемого предприятия, указав тип структуры, ее достоинства и недостатки.

2.4 Анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ)

Под SWOT-анализом, понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишит ее существующих преимуществ (появление новых конкурентов, товаров-заменителей и т.п.).

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени - от 1-2 часов до нескольких дней.

Менеджмент

Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии 2-3 дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками. SWOT-анализ целесообразно проводить с использованием несложных графологических средств.

На первом этапе SWOT-анализа перечисляются слабые и сильные стороны организации по схеме:

- сильные стороны;
- слабые стороны;
- угрозы;
- благоприятные возможности.

Примеры сильных и слабых сторон организации представлены в приложении А.

Под сильными и слабыми сторонами (элементы внутренней среды) могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ.

Продукт

Ценообразование

Продвижение и сбыт

Сервис/персонал

Распределение/дистрибьюторы

Инжиниринг и разработка новых продуктов.

Оперативная деятельность.

Персонал.

Исследования и разработки

Послепродажное обслуживание/сервис

Обслуживание/сервис покупателей

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии.

Ресурсы компании. Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Возможности и угрозы (внешняя среда) находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Менеджмент

Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

- законодательные/регулирующие/политические силы (требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании);

- спрос;

- технологические силы (НТП);

- экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

- конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы.

Особого внимания заслуживают следующие моменты:

Интенсивность конкуренции Угроза появления новых конкурентов

Потребности покупателей на рынке Рыночная власть

покупателей, дистрибьюторов, поставщиков

Конкурентоспособность Давление со стороны товаров-

заменителей

Таким образом, формируются четыре списка, которые затем удобно расположить в виде матрицы, представленной в таблице 3.

Затем рассматриваются различные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями.

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ предприятия	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ предприятия
1.	1.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1.	1.

При этом на пересечении строк и столбцов можно располагать как различные стратегические мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, так и количественные оценки значимости взаимодействия сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями.

Вторым шагом анализа будет количественная оценка по 5-балльной шкале сочетания сильных и слабых сторон, угроз

Менеджмент

и возможностей внешней среды. При оценке по 5 бальной шкале следует учесть, что мах 5 баллов будет на пересечение либо самых сильных сторон и возможностей или самых слабых сторон и угроз. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Получены следующие результаты, представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

		Сильные стороны			Слабые стороны			
Угрозы								
Возможности								

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на их основе распределить ресурсы на решение различных проблем.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом, получаем проблемное поле компании, которое представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Формулирование проблемного поля в рамках SWOT- матрицы

		Сильные стороны				Слабые стороны			
Угрозы									
Возможности									

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрывааемых данной проблемой. Наиболее значимыми для организации являются представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Количественная оценка наиболее значимых для организации проблем

Проблема	Оценка

2.5 Рекомендации по разработке стратегии развития предприятия

Первым этапом в формировании стратегии предприятия является формирование миссии и основных целей организации, представленных в виде дерева целей.

Цель – предполагаемый результат деятельности компании, существовавший у управленческой команды как замысел, проект еще до ее создания. Качество целей определяет специфику и масштабы деятельности организации При

Менеджмент

построении дерева целей следует учитывать также нижеследующее.

При разворачивании общей цели в иерархическую структуру предполагается, что реализация целей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.

Каждая «ветвь» дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Подцели одного уровня независимы (параллельны) между собой.

Фундамент дерева целей должны составлять задачи в виде формулировок, которые могут быть выполнены определенным способом в заранее установленные сроки.

Схематично дерево целей представлено на рисунке 5.

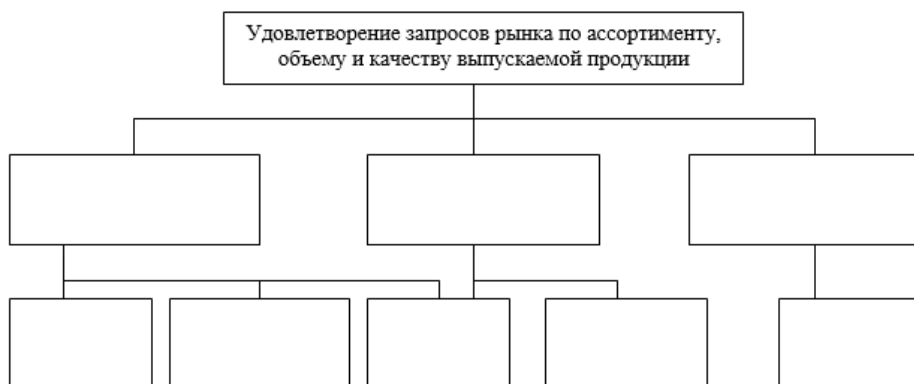


Рисунок 5 - Дерево целей предприятия

При планировании, очевидно, надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее "миссия" в мире бизнеса. Например, миссия фирмы «Авион» - осуществлять безопасные и прибыльные воздушные перевозки пассажиров и грузов». Миссия фирмы «Московский государственный институт электроники и математики» - готовить студентов и аспирантов в традициях русской системы образования (по соответствующим специальностям).

Конкретизацией миссии фирмы являются ее

Менеджмент

стратегические цели, т.е. цели на долгосрочный период, скажем, на 10 лет. Для фирмы "Авион" такими целями могут являться:

расширение сегмента рынка на трансатлантических перевозках; повышение безопасности полетов;

повышение общего и профессионального уровня подготовки личного состава (летчиков, техников, стюардесс, менеджеров и др.);

создание благоприятного социального климата в коллективе;

поддержание состава воздушного флота и наземного обеспечения на уровне не ниже, чем у конкурентов, и др.

5 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ. ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

1 Тест на принятие интуитивных или рациональных решений

Укажите, насколько характерны для вас образцы поведения, которые приведены в данном тесте. Для этого обведите соответствующую цифру на шкале: 5 – данное поведение очень характерно для меня; 4 – довольно характерно; 3 – затрудняюсь сказать, характерно или нет; 2 - не очень характерно; 1 – такое поведение совершенно мне не свойственно.

Таблица 7 - Исходные данные к тесту

Характерно ли для вас данное поведение?	Оценка
Покупая новый прибор или бытовую технику, я не тороплюсь читать инструкцию, а стараюсь разобраться с ними сам. Инструкцию можно прочитать. Если возникнут какие-либо затруднения	3
Посторонние считают, что у меня на столе беспорядок, но я всегда знаю, где что лежит	4
В отношениях с людьми я больше полагаюсь на ощущения, которые у меня возникают в процессе общения, чем на слова, которые сказаны	5
Для меня более привычно работать, не определяя четкого плана работы на день	2
Если я расхожусь с другими людьми относительно путей решения возникающих проблем, то. Принимая решение, больше полагаюсь не на чужое, а на собственное мнение	4
Если я не знаю, как добраться до нужного места в незнакомом городе, меня это никогда не смущает	3
Я люблю трудные ситуации, которые мне позволяют испытывать свои интеллектуальные способности	2
Однообразная и монотонная работа для меня является самым тяжелым испытанием	1
Мне всегда интересно узнать мнение специалиста по тому или иному вопросу, но, принимая решение, я не всегда следую ему	4
Я считаю, что люди будут реже попадать в неприятные ситуации, если станут больше доверять своим предчувствиям	4
Я верю в удачу и, принимая решение. Часто полагаюсь на волю случая	4
Меня трудно обвинить в излишней дотошности или педантичности	1

Сумма 60-48 баллов свидетельствует о высокой склонности к принятию интуитивных решений.

Сумма 47-25 баллов говорит о среднем уровне развития интуиции. Это компенсируется стремлением к рациональной оценке в тех случаях, когда вы сталкиваетесь с определёнными трудностями и преградами при подготовке к реализации решения.

Сумма менее 25 баллов констатирует склонность к рациональному поведению, к тому, чтобы действовать наверняка, не полагаясь на интуицию.

2 Тест на решительность

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде. Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-Вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

- а) любопытство;
- б) желания;
- в) необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

- г) их увольняют;
- д) уходят из-за большей зарплаты;
- е) другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности:

а) Вы откладываете их решение до последнего?

б) у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?

в) Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

е) заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

г) с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;

д) основательно подготавливаете к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

в) с чувством облегчения?

б) с бурными положительными эмоциями?

а) по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному челове-

Менеджмент

ку:

- г) избегать ситуаций, требующих риска?
 - е) избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?
 - д) познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?
7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:
- б) поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?
 - а) напишу ему письмо?
 - в) попробую разрешить конфликт через посредника?
8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:
- д) страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли?
 - г) боязнь наказания?
 - е) боязнь потерять престиж?
9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:
- а) время от времени отводите взгляд?
 - б) смотрите прямо в глаза собеседнику?
 - г) отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?
10. Когда Вы ведете важный разговор, то:
- е) тон разговора обычно остается спокойным?
 - д) Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?
 - г) Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы

боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшает приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

3 Тест на уровень этики

По каждому из приведенных утверждений следует выразить свое мнение, сделав соответствующую отметку.

Данные по результату:

0-5 баллов – ваша этика выше всяких похвал;

6-10 баллов – у вас высокий уровень этики;

11-15 баллов – вполне приемлемо;

16-25 баллов – средний этический уровень (результат - 19 баллов);

26-35 баллов – необходимо ваше моральное совершенствование;

36 и выше – как бы вам не упасть в пропасть.

Таблица 8 - Исходные данные к тесту

Утверждения	Совершенно согласен (0)	В основном согласен (1)	Не согласен (2)	Совершенно не согласен (3)
1	2	3	4	5
Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушать условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности		1		
Скорее всего, работники не сообщают о своих ошибках и упущениях			2	
Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр	0			
Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства			2	
Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий		1		

Окончание таблицы 8

1	2	3	4	5
В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами		1		
Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности	0			
Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию. Если это приносит определенные выгоды мне			2	
Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна	0			
Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все цели хороши			2	
Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать				3
Без нарушения существующих инструкций жить невозможно			2	
Если кассир дает сдачу не полностью, это терпимо			2	
Иногда можно использовать ксерокс компании в своих целях		1		
Можно унести с работы кое-что из канцелярских принадлежностей, принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании	0			

4 Тест на коммуникабельность

На каждый из 16 приведенных ниже вопросов дайте один из трех ответов: – да, – нет, – иногда. За каждый ответ «да» – 2 балла, за каждый ответ «иногда» – 1 балл, за каждый ответ «нет» – 0 баллов.

1. Вам предстоит ordinaria деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до того момента, когда становится неумоготу?
3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие необходимость выступить с докладом, сообщением, информацией на совещании, собрании или конференции?
4. Вам предлагают выехать в командировку туда, где Вы никогда не были. Приложите ли Вы все усилия, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями?
6. Раздражаетесь ли Вы, когда незнакомый человек обраща-

ется к Вам с просьбой показать ему что-либо, ответить на какой-либо вопрос?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «взаимопонимания людей разных поколений»?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он должен Вам деньги, которые занял несколько дней назад?

9. В кафе или столовой Вам подали явно пропавшее блюдо. Промолчите ли Вы, лишь отодвинув тарелку в сторону?

10. Оказываясь один на один с незнакомцем, Вы, как правило, первым вступаете с ним в беседу?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была: в банке, в магазине, в кассе кинотеатра? Чтобы этого избежать Вы готовы отказаться от своего намерения, нежели томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. Есть ли у Вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, культуры и никаких чужих мнений Вы не принимаете?

14. Услышав где-нибудь явно ошибочное высказывание по хорошо известному Вам вопросу, Вы предпочтете вступить в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-нибудь просьба разобраться в том или ином вопросе или учебной теме?

16. Вы охотнее излагаете свою точку зрения в письменном виде, чем в устном?

Если Вы набрали 30-32 балла – Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как от этого страдаете больше всего сами, да и близким с Вами приходится очень сложно. На Вас трудно положиться в деле, которое требует совместных усилий.

Если Вы набрали 25-29 баллов – Вы неразговорчивы, замкнуты, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость контактировать с незнакомыми людьми если и не повергает Вас в панику, то непременно выводит из равновесия. Вы знаете особенность своего характера, за что частенько недовольны собой.

Если Вы набрали 24-20 баллов – Вы общительны, в неизвестной обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. Но все же с незнакомыми людьми Вы сходитесь с осторожностью, в споры и дискуссии вступаете редко и неохотно, и если доводится спорить, то в Ваших высказываниях много сарказма. Если Вы набрали 14-19 баллов – Вы

Менеджмент

коммуникабельный человек, Вы любознательны, готовы слушать собеседника, терпимы в общении с другими людьми, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных волнений идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумные компании, экстравагантные выходки и многословие, это раздражают Вас (результат - 16 баллов).

Если Вы набрали 9-13 баллов – Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказывать свою точку зрения по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение у окружающих. Охотно знакомитесь с другими людьми, любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Иногда вспыльчивы, но быстро отходите.

Если Вы набрали 4-8 баллов – Вы – «рубаха парень»- общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел, любите принимать участие в спорах, дискуссиях, хотя заурядная тематика может вызвать у Вас хандру. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за дело, хотя не всегда можете довести начатое дело до конца.

Если Вы набрали 0-3 баллов – Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Вольно или невольно Вы становитесь причиной разных конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа – не для Вас! И на работе и дома — людям повсюду трудно с Вами.

6 ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ

Заключение. Содержательная часть дипломной работы завершается заключением. Заключение не должно носить характер послесловия, в нем должны содержаться общие выводы о результатах исследования, их оценка и практические рекомендации. Эта часть работы характеризует степень и качество выполнения поставленной перед студентом задачи. Выводы формулируются исходя из следующей схемы: задачи курсовой работы, методы и средства решения этих задач, характер полученных в курсовой работе результатов, ожидаемое внедрение полученных результатов.

Заключение подводит итоги решения задач, которые были поставлены в выпускной работе и сформулированы во введении.

В заключении целесообразно использовать следующие стилистические обороты: исследовано, обосновано, показано, предложено, выявлено, установлено и т. д.

Заключение занимает 2-3 страницы машинописного текста.

ПРИЛОЖЕНИЕ А - П РИБЛИЗИТЕЛЬНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОЗМОЖНЫХ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Сильное высшее руководство; – ясная миссия; – хорошее позиционирование на рынке; – продукция популярна; – сильный технологический центр – полная компетентность в ключевых вопросах – адекватные финансовые ресурсы – хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей – хорошо проработанная функциональная стратегия – экономия на масштабах производства – умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов – собственная технология – более низкие издержки (преимущество по издержкам) – проверенный менеджмент – большой опыт (опережение по кривой опыта) – лучшие возможности производства – превосходные технологические навыки 	<ul style="list-style-type: none"> – Непоследовательность в управлении; – слабая популярность за границей; – слабый финансовый менеджмент; – слабая инновация продукции – нет четкого стратегического направления развития – устарелое оборудование низкая прибыльность из-за недостатка управленческого таланта и умения – отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности – внутренние производственные проблемы – недостаточный имидж на рынке – неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности – недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии

Окончание таблицы

Возможности (О)	Угрозы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – Рост в специальных сегментах рынка; хорошие взаимоотношения с поставщиками; хороший климат в коллективе – способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка – пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов – способность использовать навыки и технологические ноу-хау в строительстве – вертикальная интеграция (вперед или назад) – снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках у поставщиков – ослабление позиций фирм-конкурентов – возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> – Циклический характер отрасли; – напряженный баланс внутреннего потребления; сильные конкуренты; контроль со стороны государства – возможен выход на рынок конкурентов с более низкими издержками – рост продаж продуктов-субститутов – медленный рост рынка – высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса – растущая требовательность покупателей и поставщиков – изменение потребностей и вкусов покупателей – неблагоприятные демографические изменения

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2007. – 345с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. – М.: Проспект, 2008. – 320с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006. –610с.
4. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2001 – 280 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 501с.
6. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. —М.: Академический Проект, 2007. — 352 с.
8. Курганов В.М. Современный менеджмент. Теория и практика управления. – М.: Книжный мир ,2004. – 182с.
9. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб.пособие по специальности «Менеджмент организации»/Под ред. Ю.П. Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
10. Лучшие идеи Питера Друкера / Пер. с англ. Под ред. А.А. Чернова. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов / Под общ.ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа. 2003. – 555с.
12. Менеджмент: учебник / кол.авторов; под ред.М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2008. – 472 с.
13. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007.
15. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2006.
16. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 304с.
17. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Ильенковой С. Д. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 260с.
18. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
19. Румянцева З.П. Общее управление организацией.

Менеджмент

Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. - 304с.

20.Сладкевич В.П, Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 3-е изд. Стереотип. – К.:МАУП, 2003. – 152 с.

21.Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2007.

22.Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перепаб. И доп. – М.:ИНФРА-М.-2002. – 314с.