

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

для направления 38.04.01 Экономика профиль
«Экономика предпринимательства»
очной и заочной форм обучения
(магистратура)

Воронеж 2022

УДК 33(07)
ББК 65я73

Составители:
к.э.н., доцент Агафонова М.С.

Методические указания для практической и самостоятельной работы студентов по дисциплинам «Экономические аспекты управления предприятием», «Актуальные проблемы современного менеджмента : методические указания / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. М.С. Агафонова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. 32 с.

Методические указания разработаны для оптимизации освоения учебного материала магистрантами по дисциплинам: **«Экономические аспекты управления предприятием» и «Актуальные проблемы современного менеджмента»** при практической и самостоятельной работе.

Подготовлено в электронном виде и содержится в файле
ПР_СР_ЭАУП.PDF.

УДК 33(07)
ББК 65я73

Рецензенты:
М.А. Мещерякова, доктор экономических наук, доцент, кафедра технологии, организации строительства, экспертизы и управления недвижимостью
(ВГТУ)

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежский государственного технического университета*

Оглавление

Введение	4
1. Содержание дисциплины «Экономические аспекты управления предприятием»	5
2. Тесты для текущего контроля знаний студентов	7
3. Практические задания и деловые игры	18
3.1 Ситуации	18
3.2 Деловые игры	25
4. Перечень учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины	30

Введение

Цели дисциплины получение теоретических, прикладных профессиональных знаний и умений в области развития форм и методов экономического управления предприятием в условиях рыночной экономики с учетом передового отечественного и зарубежного опыта, а также приобретение навыков самостоятельного инициативного и творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.

Задачи освоения дисциплины

- Исследовать возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений;
- Производить Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
- осуществлять сбор, обработку и систематизацию информации из различных источников в целях определения перспективных направлений развития;
- проводить оценку бизнес-возможностей организации и выбора оптимальных вариантов инвестирования и ресурсного обеспечения производственно-экономической деятельности;
- проводить анализ и оценку деятельности организации, принимать по результатам анализа экономически обоснованные управленческие решения;
- научиться представлять результаты в виде бизнес-проектов, планов, программ, отчетов в соответствии с выбранными подходами.

1. Содержание дисциплины

«Экономические аспекты управления предприятием»

Тема 1 Общее управление: понятия, эволюция.

Понятие управления. Формы и виды управления. Управление, менеджмент, предпринимательство, бизнес: взаимосвязь понятий. Управляющий и его профессиональные качества. Субъект и объект управления. Функции управления. Цели управления и их классификация. Этапы процесса управления. Экономические методы управления. Предпринимательская деятельность, ее признаки.

Тема 2 Профессионализм менеджмента

Новаторское содержание современного менеджмента. Предпосылки новаторского менеджмента. Смысл новаторского менеджмента. Роль новаторского менеджмента. Значение новаторского менеджмента. Классические и новаторские принципы менеджмента. Важнейшие функциональные характеристики современного менеджмента. Деятельность и мастерство менеджера. Менеджмент как наука и искусство. Организационные результаты менеджмента. Типы менеджмента. Роли менеджмента. Методы и инструменты современного менеджера. Взаимодействие менеджмента с внешней средой.

Тема 3 Организация как системный объект управления.

Понятие организации. Жизненный цикл и свойства организации. Предприятие - основное звено экономики. Правовые формы организации предпринимательской деятельности. Классификация организаций. Виды объединения предприятий: картели, концерны, холдинги, ФПГ и др.

Тема 4 Целенаправленность управления

Миссия организации. Цели организации, свойства целей. Понятие, принципы и подходы к построению структуры управления. Виды структур управления организацией. Современные тенденции в развитии и оценка структуры управления организацией.

Тема 5 Управленческие решения: процесс принятия и реализации

Управленческое решение как продукт труда деятельности менеджера
Методы и этапы принятия управленческих решений

Тема 6 Управление развитием организации

Управление потенциалом организации и основы его формирования. Сущность и понятие потенциала предприятия. Показатели, характеризующие потенциал предприятия. Управление потенциалом предприятия. Управление инновационной деятельностью в организации. Предмет инновационной деятельности. Инфраструктура инновационной деятельности. Информационное обеспечение инновационной деятельности

Управление инвестиционной политикой организации.. Инвестиции предприятий и определение их потребности. Формирование бюджета инвестиций. Инвестиционные проекты и организация их реализации. Оценка эффективности инвестиционных проектов.

Тема 7 Управление экономической деятельностью организации

Учет и контроль на предприятии. Учет на предприятии: виды и задачи. Нормативные правовые акты регулирования учета и учетная политика предприятия. Организация внутреннего контроля на предприятии. Бухгалтерская отчетность предприятия. Бенчмаркинг.

Тема 8 Коммуникационный процесс в организации

Информация и коммуникация в системе управления
Коммуникационный процесс: элементы, этапы, барьеры
Коммуникационные стили
Деловое общение как форма коммуникаций в управлении.

Тема 9 Гуманитарные аспекты менеджмента

Корпоративная культура. Формирование корпоративной культуры, адекватной современным условиям. Этика менеджмента. Социальная ответственность менеджмента. Социально ориентированное предпринимательство. Оценка социальной ответственности менеджмента. Управление этикой и социальной ответственностью организации.

2. Тесты для текущего контроля знаний студентов

1.	Кто считал, что фактор, определяющий человеческое поведение, это — результат, ожидаемый вследствие определенного поведения?	<p>I. В. Врум;</p> <p>II. Д. МакКлелланд;</p> <p>III. Г. Герцберг.</p>
2.	Существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды — это:	<p>I. цель;</p> <p>II. задача;</p> <p>III. проблема.</p>
3.	При формировании миссии и построения дерева целей на основе экстраполяции определяется:	<p>I. опорное представление;</p> <p>II. целевое представление;</p> <p>III. оптимистический сценарий развития.</p>
4.	О менеджменте, как профессиональной специализации и научной дисциплине, было впервые заявлено в:	<p>I. работе Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента»;</p> <p>II. докладе Г. Тауна «Инженер как экономист»;</p> <p>III. работе А. Файоля «Общее и промышленное управление»</p>
5.	Пригодность различных методов управления определяется ситуацией — это основная идея:	<p>I. процессного подхода;</p> <p>II. системного подхода;</p> <p>III. ситуационного подхода.</p>
6.	На основе чего осуществляется анализ внутренней среды организации?	<p>I. матрицы угроз;</p> <p>II. профиля среды;</p> <p>III. SNW-анализа.</p>
7.	Кто является автором двухфакторной теории мотивации, ввел понятия мотиваторов и гигиенических факторов?	<p>I. Ф. Герцберг;</p> <p>II. Д. МакКлелланд;</p> <p>III. К. Маркс</p>
8.	Метод статистической теории решений, основанный на разработке вариантов развития события, — это:	<p>I. японская кольцевая система принятия решений «Кингисе»;</p> <p>II. платежная матрица;</p> <p>III. дерево решений.</p>
9.	В какой компании была реализована концепция организации производства К. Исикавы?	<p>I. «Тойота»;</p> <p>II. «Форд»;</p> <p>III. «Самсунг».</p>
10.	Применение методов, учет прогнозных расчетов потребностей рынка, тенденций его развития, внутренних возмож-	<p>I. принцип обоснованности;</p> <p>II. принцип гибкости;</p>

	ностей и ресурсов, сбалансированность показателей — этот принцип планирования получил название:	III. принцип непрерывности.
11.	Системный подход к управлению был разработан:	I. Л. Берталанфи; II. М. Фоллетт; III. А. Файолем.
12.	Кто считал, что самоактуализированные люди имеют общие черты: непосредственность; простота, потребность в уединении, автономия; мистический опыт и т. д.?	I. Э. Берн; II. А. Маслоу; III. К. Альдерфер.
13.	Кто считал, что руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации?	I. Г. Минцберг; II. Р. Акофф; III. П. Друкер.
14.	«Светско-административная» управленческая революция:	I. управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II; II. считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты; III. связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами

		населения.
15.	Организация есть совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды, — это основная идея:	<ul style="list-style-type: none"> I. процессного подхода; II. системного подхода; III. ситуационного подхода.
16.	Определенный оптимальный уровень мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации), получил название:	<ul style="list-style-type: none"> I. Оптимум Парето; II. Оптимум мотивации; III. Бритва Оккама.
17.	Кто сформулировал миссию компании как «предоставление людям дешевого транспорта»?	<ul style="list-style-type: none"> I. Г. Форд; II. К. Мацусита; III. П. Друкер.
18.	Инструмент, с помощью которого осуществляется систематизация целей системы, — это:	<ul style="list-style-type: none"> I. «дерево целей»; II. «дерево решений»; III. диаграмма Исикавы.
19.	Желание утолить жажду — это:	<ul style="list-style-type: none"> I. потребность; II. мотив; III. цель.
20.	Майкл Мескон предложил следующий метод:	<ul style="list-style-type: none"> I. метод анализа микроокружения на основе модели пяти сил конкуренции; II. метод анализа внешней и внутренней среды; III. метод SWOT-анализа внешней среды организации.
21.	Выберите наиболее подходящий вариант определения понятия «мотивация»:	<ul style="list-style-type: none"> I. процесс побуждения себя и других к отказу от желаний, страстей, наслаждений; II. процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации; III. процесс побуждения себя и других к духовному самосовершенствованию и само-

		развитию в организации.
22.	Основная идея школы научного управления — это:	<p>I. создание универсальных принципов управления, которые гарантируют успех и повышение эффективности деятельности любой организации;</p> <p>II. рационализация труда и материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;</p> <p>III. для эффективного достижения цели организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками.</p>
23.	Многоуровневое анкетирование экспертов — это	<p>I. метод Дельфи;</p> <p>II. экспертный метод;</p> <p>III. эвристический метод.</p>
24.	Какое из определений соответствует понятию «организационная структура управления»?	<p>I. автоматизированная сеть адресной передачи буквенно-цифровой информации и изображений;</p> <p>II. форма разделения труда в организации и различные методы его координации;</p> <p>III. совокупность распространенных в обществе взглядов и представлений, характеризующих определенное понимание экономических процессов.</p>
25.	Каково соотношение функций и структур управления?	<p>I. функции и структуры достаточно обособлены и практически не свя-</p>

		<p>заны между собой;</p> <p>II. первичны функции управления и вторичны сами структуры;</p> <p>III. первичны структуры управления, а функции зависят от них.</p>
26.	Какой, по мнению М. Вебера, тип власти основан на обожествлении руководителя (лидера) за его личные качества: «Лидер — наместник бога на земле», реализуется через апостолов — посредников между лидерами и массами?	<p>I. традиционный;</p> <p>II. рациональный;</p> <p>III. простой</p>
27.	По мнению Г. Минцберга, организация, в которой доминирующее ядро: техноструктура (органы, выполняющие строго определенные функции), контроль очень жесткий, много конфликтов между верхами и низами, подразделениями — это	<p>I. машинная бюрократия;</p> <p>II. профессиональная бюрократия;</p> <p>III. дивизионная форма.</p>
28.	Когда цели становятся инструментом управления?	<p>I. когда закрепляют работы за исполнителями;</p> <p>II. когда определяют задания;</p> <p>III. когда они сформулированы, известны персоналу и приняты аппаратом управления.</p>
29.	Основная идея школы науки о поведении:	<p>I. создание универсальных принципов управления, которые гарантируют успех и повышение эффективности деятельности любой организации;</p> <p>II. рационализация труда и материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;</p> <p>III. повышение эффективности организации тре-</p>

		бует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии.
30.	Кто предложил рассматривать стадии и кризисы организационного развития в сравнении со стадиями развития биологического организма?	<ul style="list-style-type: none"> I. Л. Грейнер; II. Г. Минцберг; III. И. Адизес.
31.	Общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными (может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню) — это такое свойство цели, как:	<ul style="list-style-type: none"> I. разворачиваемость; II. соподчиненность; III. относительная важность.
32.	Какая из стратегий применяется в условиях, когда показатели деятельности организации приобретают тенденцию к ухудшению, и никакие меры не изменяют этой тенденции (уход с рынка, «снятие сливок», реструктуризация, сокращение расходов)?	<ul style="list-style-type: none"> I. стратегия выживания; II. стратегия стабилизации; III. стратегия сокращения.
33.	Разделение работ по стадиям, начиная с поступления в производство ресурсов и кончая выходом из него продукта, — это:	<ul style="list-style-type: none"> I. вертикальное разделение труда; II. горизонтальное разделение труда; III. смешанное разделение труда.
34.	Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени для работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы; трудности установления четкой ответственности за работу подразделения; возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов — это недостатки:	<ul style="list-style-type: none"> I. матричной структуры; II. дивизиональной структуры; III. линейно-функциональной структуры.
35.	Какой вид деятельности предприятия составляет сущность диверсификации?	<ul style="list-style-type: none"> I. определение новых направлений деятельности; II. совершенствование выпускаемой продукции;

		<ul style="list-style-type: none"> III. увеличение объемов производимой продукции
36.	Ответы на какие вопросы включает экономический выбор:	<ul style="list-style-type: none"> I. Что производить? II. Как производить? III. Сколько производить? IV. Для кого производить?
37.	Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства?	<ul style="list-style-type: none"> I. Капитал. II. Предпринимательские способности. III. Земля. IV. Труд. V. Информация.
38.	Что является источником власти и управления?	<ul style="list-style-type: none"> I. Знания. II. Техника. III. Собственность. IV. Люди.
39.	Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:	<ul style="list-style-type: none"> I. Технология управления. II. Функции управления. Техника управления. III. Профессиональная подготовка. IV. Иерархия управления. V. Стилль управления.
40.	В управлении различают следующие виды деятельности:	<ul style="list-style-type: none"> I. Подготовку и принятие управленческих решений. II. Производственную деятельность. III. Деятельность по координации людей. IV. Деятельность организации на рынке товаров и услуг V. Деятельность по строительству.
41.	В организации выделяют следующие уровни:	<ul style="list-style-type: none"> I. Первичный. II. Высший. III. Вторичный. IV. Средний. V. Низовой.
42.	Предметом рассмотрения теории	<ul style="list-style-type: none"> I. Организационно-

	управления являются:	<p>управленческие отношения.</p> <p>II. Организационно-экономические отношения.</p> <p>III. Технологическая документация.</p>
43.	Процесс управления включает:	<p>I. Сбор информации.</p> <p>II. Переработку ресурсов.</p> <p>III. Переработку информации.</p> <p>IV. Передачу информации.</p> <p>V. Хранение товаров.</p>
44.	К характеристикам процесса управления относится.	<p>I. Цель управления.</p> <p>II. Техника управления.</p> <p>III. Функции управления.</p> <p>IV. Стилль управления.</p> <p>V. Управленческие решения.</p> <p>VI. Структура управления.</p>
45.	Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс.....на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях.	<p>I. Направленный</p> <p>II. Сосредоточенный</p> <p>III. Уточненный</p>
46.	Организация как система управления характеризуется:	<p>I. Наличием признаков, присущих системам управления.</p> <p>II. Наличием оборудования.</p> <p>III. Территориальным расположением.</p>
47.	Назовите признаки сложных систем.	<p>I. Иерархическое расположение элементов системы.</p> <p>II. Признак целостности.</p> <p>III. Наличие внешней среды.</p> <p>IV. Эстетичность.</p> <p>V. Наличие прямых и обратных связей.</p>

48.	Система управления, это:	<p>I. Совокупность работ, определяющих направление деятельности.</p> <p>II. Совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически</p> <p>III. Состав подразделений.</p>
49.	Системный подход, это:	<p>I. Метод исследования систем.</p> <p>II. Метод проектирования систем</p> <p>III. Метод контроля систем.</p>
50.	Организация в менеджменте, это:	<p>I. Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей.</p> <p>II. Собрание независимых специалистов.</p> <p>III. Объединение экспертов</p>
51.	Система характеризуется следующими элементами:	<p>I. Входом.</p> <p>II. Процессом.</p> <p>III. Ценой.</p> <p>IV. Выходом.</p>
52.	Организационная структура отражает:	<p>I. Строение системы управления.</p> <p>II. Мотивацию персонала.</p> <p>III. Техническое оснащение.</p>
53.	Внутренняя среда организации, это:	<p>I. Законы.</p> <p>II. Исполнители и руководители.</p> <p>III. Информационные связи.</p> <p>IV. Конкуренты.</p>
54.	К факторам внешней среды относятся:	<p>I. Производственные мощности.</p> <p>II. Потребители.</p> <p>III. Экономические факторы.</p> <p>IV. Политические факторы.</p> <p>V. Социальные факторы.</p>

55.	Определите правильную последовательность задач организации:	<ul style="list-style-type: none"> I. Совершенствование структуры управления. II. Увеличение прибыли. III. Внедрение инноваций. IV. Производство продукции и услуг.
56.	Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным это	<ul style="list-style-type: none"> I. Планирование работы сотрудника II. Делегирование полномочий III. Разграничение ответственности
57.	Необходимость делегирования полномочий вызвано	<ul style="list-style-type: none"> I. Ростом масштабов организации. II. Ограниченными возможностями каждого отдельного менеджера. III. Необходимостью более оперативного принятия решений. IV. Развитием демократического стиля руководства.
58.	Организационные полномочия это	<ul style="list-style-type: none"> I. Ограниченное право распоряжаться ресурсами. II. Право определять действия работников. III. Возможность переложить на других свои обязанности.
59.	Наличие полномочий обязательного согласования означает право:	<ul style="list-style-type: none"> I. давать советы руководителю II. отклонять принятые решения III. корректировать принятые решения IV. добиваться внесения изменений в проекты решений.
60.	Организационные полномочия связаны с	<ul style="list-style-type: none"> I. должностью. II. конкретным человеком. III. с демократизацией

		<p>управления.</p> <p>IV. с управленческой ситуацией</p>
61.	<p>Полномочия и ответственность связаны между собой:</p>	<p>I. Прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше и ответственность.</p> <p>II. Обратной зависимостью: чем больше объем полномочий, тем меньше ответственности. Не связаны между собой</p> <p>III. Смешанной</p>
62.	<p>Право отклонять решения линейного руководителя соответствует следующему типу полномочий</p>	<p>I. Линейные</p> <p>II. Обязательного согласования</p> <p>III. Параллельные</p> <p>IV. Аппаратные</p>
63.	<p>Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами:</p>	<p>I. Психологическими</p> <p>II. Экономическими</p> <p>III. Организационными</p> <p>IV. Юридическими</p>
64.	<p>Ответственность в результате делегирования полномочий делегируется:</p>	<p>I. Вместе с полномочиями.</p> <p>II. Может делегироваться вместе с полномочиями, а может и не делегироваться.</p> <p>III. Ответственность не делегируется.</p>
65.	<p>Аппаратные полномочия в отличие от линейных</p>	<p>I. не делегируются.</p> <p>II. не дают права единолично принимать решения.</p> <p>III. дают больший объем прав.</p> <p>IV. предполагают ограниченную ответственность.</p>
66.	<p>Решение задачи предприятия по обеспечению потребителей продукцией является первоочередной:</p>	<p>I. для собственника;</p> <p>II. общества;</p> <p>III. бюджета;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> IV. законодателей; V. природоохранных организаций; VI. персонала; VII. управляющего.
67.	Соблюдение действующих стандартов, нормативов, государственных законов в процессе функционирования предприятия является первоочередной задачей:	<ul style="list-style-type: none"> I. для собственника; II. общества; III. бюджета; IV. государственных органов власти; V. природоохранных организаций; VI. персонала; VII. управляющего.
68.	Основной производственной единицей производственного предприятия является:	<ul style="list-style-type: none"> I. производственный участок; II. рабочее место; III. предприятие; IV. цех.
69.	По признаку деятельности предприятия бывают:	<ul style="list-style-type: none"> I. производственные; II. промышленные; III. по оказанию услуг; IV. по выполнению работ; V. торговые; VI. инвестиционные; VII. транспортные.
70.	По целевому назначению предприятия бывают:	<ul style="list-style-type: none"> I. производственными; II. промышленными; III. по оказанию услуг; IV. по выполнению работ; V. торговыми; VI. инвестиционными; VII. транспортными.

3. Практические задания и деловые игры

3.1 Ситуации

Задание 1.

Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 2.

Охарактеризуйте различие и сходство основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Составьте таблицу и приведите примеры.

Задание 3.

Используя приведенные ниже характеристики, определите черты менеджмента, свойственные ему как науке и как искусству.

1. Концепция управления
2. Человек как субъект управления
3. Научные знания
4. Ситуационный подход к управлению
5. Принципы управления
6. Творческий характер управления
7. Взаимоотношения между людьми
8. Моделирование и количественные измерения.

Задание 4.

Выделите группы работ, выполнение которых соответствует классификации ролей менеджеров, предложенной Г. Минцбергом:

1. Информационные.
2. Финансовые.
3. Коммуникативные.
4. Производственные.
5. Межличностные.
6. Технологические.
7. Организационные.
8. Принятие решений.

Задание 5.

Подумайте и ответьте на вопрос.

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие ре-

шение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что деятельность в социальной области ведет к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Чью позицию вы разделяете и почему?

Задание 6.

Подумайте и ответьте на вопрос.

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

А чем же должны заниматься менеджеры?

Задание 7.

Используя принципы менеджмента КомоскэМацусита, ответьте на вопросы: В чем заключается социальная направленность менеджмента? Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании КомоскэМацусита сформулировал следующие основные положения менеджмента:

- ✚ не хитри, будь честным;
- ✚ будь хозяином на своем месте;
- ✚ не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- ✚ относитесь с уважением и вниманием к окружающим;
- ✚ все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- ✚ с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;

- ✚ не задавай себе вопрос: «На кого я работаю?» - ответ только один - на общество
- ✚ Коммуникации в менеджменте: мотивация, стили управления.

Задание 8.

Проанализируйте ситуацию и заполните таблицу.

«Десять лет спустя»

После окончания педагогического университета прошло 10 лет, и однокурсники собрались на вечер выпускников. Вспоминали студенческие годы, как учились, какие планы строили на будущее и, конечно, обсуждали реализацию этих планов, рассказывали, чего добились в этой жизни, кто кем стал.

Лена: Окончив университет, я устроилась на работу в детский сад обыкновенным воспитателем. Работа в саду меня устраивала, потому что полдня свободно, близко к дому, летом большой отпуск. Но только с коллективом мне не повезло! Сплетни, заговоры друг против друга, никто никому не помогал! Неуютно мне как-то там было, с каждым днем все меньше и меньше хотелось идти на работу. Да и личный вклад в деятельность детского сада я не особо чувствовала. Поначалу старалась: оформляла группу, разрабатывала интересные занятия, пыталась поделиться своими находками с коллегами. Но это было никому не нужно, никто не замечал моих стараний. Я проработала в этом саду три года, потом вышла замуж, родила и ушла в декретный отпуск. Когда отпуск закончился, я поняла, что не хочу возвращаться в сад, в котором работала. Поэтому начала поиски другого места работы. Так я нашла детский сад «Родничок» и очень этому рада, у нас замечательная заведующая, молодой коллектив, и главное, очень дружный. Мы все вместе отмечаем праздники, выезжаем с семьями на пикники. Да и в работе помогаем друг другу. Вот уже несколько лет я с радостью хожу на работу и получаю удовольствие от взаимодействия с детьми и коллегами!

Катя: Мне очень повезло, потому что я после университета смогла устроиться на работу старшим воспитателем в детский сад. Поначалу было очень трудно: сами знаете — знаний много, а практики ноль. Но я не сдавалась, окончила курсы повышения квалификации для старших воспитателей, изучала, как работают мои коллеги в других садах. Ведь я хотела многого добиться! Надо признаться, что мне и здесь очень повезло. У нас в хороший педагогический коллектив, коллеги-методисты из других мне всегда помогали. Со временем я пошла на повышение. Уже через четыре года я стала заведующей детским садом, а в прошлом году перешла на работу в окружное управление образованием. Сейчас работать стало сложнее, расширился круг моих обязанностей. Поэтому приходится постоянно заниматься самообразованием. Но мне очень интересно работать, и я знаю, что от меня очень многое зависит.

Маша: С работой мне в отличие от вас, девочки, не повезло. Сначала я пошла в детский сад воспитателем. Тоска, только и слышала: «Маша, надо писать план, надо выступить на педагогическом совете». Гоняли, как девочку, а не выпускницу университета. Почему-то заведующая думала, что я это

должна была делать?! Да еще за такую смешную зарплату! Правда, я не сдавалась. Например, старший воспитатель просит выступить на окружном методическом объединении, а я ей в ответ говорю, что это в мои должностные обязанности не входит! Хотите, чтобы я время свое свободное тратила, тогда давайте определим размер дополнительной денежной компенсации. А то что — я глупее всех и должна за «спасибо» работать? Правда, в саду было сокращение и меня почему-то первой сократили. Хотя надо заметить, там многие высшего образования не имели, а я ведь выпускница университета! Что говорить, кругом несправедливость!!! Но я особенно расстроилась и пошла искать работу, пыталась устроиться специалистом по физическому воспитанию. Вот уже сменила пять садов. Не судьба и только! Посудите сами, то они требования огромные предъявляют, а зарплата ноль, то говорят, что дополнительные курсы надо проходить, как будто у меня не высшее университетское образование. Сейчас работаю в одном садике, но коллектив «не фонтан», да и зарплата так себе. Может быть, Катя, ты меня по старой дружбе куда-нибудь устроишь попримечнее?

Выполните задание, заполнив таблицу:

Участницы вечера	Лена	Катя	Маша
Вопросы			
1. Определите, какие потребности преобладают у членов описываемой группы?			
2. Каковы формы проявления потребностей у участниц?			
3. Проанализируйте особенности мотивационной сферы участниц вечера встреч выпускников, используя различные теории мотивации	Содержательные теории мотивации		
(назвать по одной теории по одной теории которая больше проявляется у каждой участницы).	Процессуальные теории мотивации		
4. Раскройте, каким образом осуществлялось стимулирование сотрудников в представленных учреждениях?			
5. Каким образом на месте Кати отреагировали бы вы на просьбу Маши? Аргументируйте свой ответ.			

Задание 9.

Определите по каждой ситуации отдельно тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

- Не могут выполнять работу и не хотят брать на себя ответственность.

На таких работников руководителю приходится воздействовать с помощью приказа и распоряжения, в которых прописывается задание и ответственность, на основании которых сотрудникам приходится выполнять работу.

- Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу.

В таком случае руководитель принимает участие в разъяснении задания для своих сотрудников, т.к. если сотрудник проявляет ответственность, значит у него высокая мотивация к выполнению работы. Поэтому руководителю нужно отслеживать этапы выполнения работы и принимать участие в корректировке выполняемых действий.

- Могут выполнить работу, но не хотят.

В данном случае руководитель должен внушить сотруднику, что у него есть силы, знания и умения, для того чтобы выполнить данную работу. Возможно, привести пример прошлых удачных заданий, чтоб человек почувствовал уверенность в своих силах.

- Могут и хотят выполнить работу.

Это идеальный вариант сотрудника. В данном случае руководитель делегирует полномочия и лишь разъясняет задачу для выполнения работы.

Задание 10.

Обоснуйте ваши действия по отношению к названным подчиненным по следующей схеме:

Этапы	Стиль действия руководителя			
	Приказание	Внушение	Участие	Делегиро-
Разъяснение задачи				
Разъяснение выполнения				
Предварительный контроль				

Задание 11.

Подумайте и ответьте на вопросы, аргументируйте свой ответ.

При общении с партнерами и клиентами (отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите), можно использовать следующие подходы:

- ❖ Создать доверительную атмосферу при общении.
- ❖ Попросить клиента более подробно рассказать о проблеме.

- ❖ Помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
- ❖ Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
- ❖ Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
- ❖ Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 12.

Проанализируйте примеры. Аргументируйте свой ответ.

Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

- Какую кандидатуру вы выберете?

Задание 13.

Опишите как можно подробнее свою будущую профессиональную деятельность. Составьте список ситуаций общения, типичных для работы по нашей специальности. Обсудите (пополните при необходимости) этот список с успешными представителями своей профессии. К каким из этих ситуаций им готовы уже сегодня?

3.2 Деловые игры

1. «Создание фирмы»

Цель: обобщить закрепить полученные знания, отработать коммуникативные навыки.

Время проведения: 60 мин.

На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды. Каждая команда должна:

1. Придумать название организации.
2. Сформулировать миссию фирмы.
3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу).
4. Описать конкурентные преимущества фирмы.
5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции.
6. Описать особенности внутренней среды организации - ее орг.структуру, стиль руководства, корпоративную культуру.
7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы.
8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее.
9. Оценить конкурентоспособность фирмы.
10. Описать возможные стратегические перспективы компании.
11. Определить возможные стратегические проблемы компании.

Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы.

Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

2. «Завтрак с героем»

Цель: отработать навыки убеждения и умение найти аргументы в пользу своей позиции.

Время проведения: 30 мин.

Материалы: ручки, листы бумаги.

Группе предлагается представить, что у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любимым человеком. Это может быть знаменитость настоящего, или историческая фигура прошлого, или обыкновенный человек, который произвел на вас впечатление в какой-то момент жизни. Каждый должен решить для себя, с кем он хотел бы встретиться, и почему. Нужно записать имя своего героя на листе бумаги и поделиться на пары, затем надо решить с кем из героев вы будете встречаться. Потом пары объединяются в четвёрки и проделывают тоже самое, затем объединяется вся группа и выбирает одного героя.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему остался именно этот герой?
2. Легко было уступать и почему вы уступали?
3. Какие чувства вы испытывали, когда с вами не соглашались?
4. Что вы испытывали, когда с вами соглашались?
5. Часто ли вы в жизни сталкиваетесь с ситуацией выбора?

3. «Мне необходима помощь!...»

Цель: потренироваться в осознании собственных поведенческих моделей; закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера.

Время: 30-40 минут.

Группа разбивается на подгруппы в 3-5 человек. На доске записаны роли:

- друг;
- начальник;
- партнер;
- подчиненный;
- сосед;
- дальний знакомый;
- коллега по работе.

Ведущий просит каждую подгруппу задуматься над тем, как одна и та же информация трансформируется в различной ситуации, применительно к различным людям, в зависимости от формы высказывания.

Насколько мы успешны в том, что можно было бы назвать уместным поведением - реакциями, адекватными той ситуации, месту, в которых мы оказались, людям, с которыми мы общаемся?

- ✓ Мне необходима помощь! - обращаетесь вы к различным людям и получаете в ответ...
- ✓ Давайте проверим, как каждый из перечисленных на доске людей может отреагировать на вашу просьбу. Построим работу следующим образом:
- ✓ в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, в какой помощи вы нуждаетесь;
- ✓ - каждый попытается представить себе (можно сделать необходимые пометки), как будет развиваться сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;
- ✓ - следующий этап заключается в том, что в группе проигрываются все варианты диалога со всеми героями. Каждый из участников подгруппы может поучаствовать в импровизированной сцене-диалоге, предъявив товарищам свое видение ситуации и разыграв с партнером свой вариант развития сцены;
- ✓ - последний этап - обсуждение. Чтобы сделать его эффективным и конкретным, раздаем каждой подгруппе листок с наводящими вопросами:
 1. Насколько варианты, которые были заранее подготовлены вами, вписываются в общее представление группы о том, как может развиваться ситуация?
 2. Считаете ли вы свои предложения оптимальными после того, как познакомились с мнениями других участников команды?
 3. Считаете ли вы свой вариант развития сюжета более примиренческим, более агрессивным, более нейтральным, более интеллигентным, чем варианты, предложенные товарищами? Говорит ли выбранный вами

способ реакции о стиле вашего поведения в реальной обстановке?

4. Что в реакциях и предложениях товарищей по группе показалось вам неприемлемым? Что стало неожиданностью? С чем вы готовы безоговорочно согласиться?

Завершение. Приглашаем все группы соединиться в форум. Предлагаем участникам игры самостоятельно определить, что являлось для них главным в проведенном упражнении, в чем его польза и учебный потенциал. Поощряем высказывания перед общим форумом. Подводим итог выступлениям.

4. «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаше всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;
- предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

- формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

- руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

- от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

- огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

- руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

- строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

- важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

- важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

- неременное условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?
2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.
3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?
4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?
5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором №1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором №2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

4. Перечень учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины

1. Зайцев, Е. А.

Исследование методологии кадрового менеджмента. Повышение эффективности процесса управления человеческими ресурсами при выполнении инвестиционных проектов : монография / Е. А. Зайцев. — Саров : Российский федеральный ядерный центр – ВНИИЭФ, 2014. — 155 с. — ISBN 978-5-9515-0252-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60845.html>

2. Хорев А.И.

Методы научных исследований в экономике [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.И. Хорев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2013. — 127 с. — 978-5-89448-988-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47431.html>

3. Дресвянников, В. А.

Менеджмент организации : Учебное пособие / Дресвянников В. А. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 137 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/23580.html>

4. Мангутов, И. С.

Менеджмент социально-экономических систем : История отечественного управления. Учебное пособие / Мангутов И. С. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. - 252 с. - ISBN 978-5-9227-0503-5. URL: <http://www.iprbookshop.ru/30004.html>

5. Инжиева, Д. М.

Управление персоналом [Электронный ресурс] : Учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. - Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. - 268 с. - ISBN 2227-8397. URL: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>

Современные профессиональные базы данных

1. Федеральная служба государственной статистики
Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>
2. Центральный банк Российской Федерации
Адрес ресурса: <http://www.cbr.ru/>
3. Ресурсы издательства WorldBank
Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
4. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство
Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>
5. Россия и всемирная торговая организация
Адрес ресурса: <https://wto.ru/>

6. АК&М — экономическое информационное агентство
Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
7. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство
Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>
8. CATBACK.RU — Справочник для экономистов
Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
9. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации
Адрес ресурса: <http://budget.gov.ru/>
10. Независимый финансовый портал
Адрес ресурса: <https://www.finweb.com/>

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

для студентов всех специальностей и направлений
очной для направления 38.04.01 Экономика профиль
«Экономика предпринимательства»
очной и заочной форм обучения
(магистратура)

Составитель:
к.э.н., доцент Агафонова М.С.

Подписано к изданию 22.03.2022 г.
Объем 328 Кб.
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский проспект, 14