



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

Е. И. КУЦЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ

РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ

Факультет

Дистанционных

Образовательных

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2009



УДК
ББК
К

Рецензент
доктор экономических наук А.П. Тяпухин

К **Куценко Е.И.**
Менеджмент [Текст]: методические указания к выполнению
расчетно-графического задания по дисциплине
«Менеджмент»/ Е.И. Куценко - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009. -
52с.

В методическом указании представлено содержание, общие положения и требования к оформлению расчетно-графического задания по дисциплине «Менеджмент».



Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий

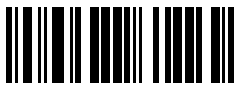
ББК
© Куценко Е.И. 2009
© ГОУ ОГУ, 2009



Содержание

Введение.....	4
1 Методические указания по выполнению расчетно-графического задания.....	5
1.1 Цели и задачи дисциплины «Менеджмент».....	5
1.2 Общие положения работы.....	7
1.3 Цели и задачи расчетно-графического задания.....	8
1.4 Композиция и оформление расчетно-графического задания.....	9
2 Требования к содержанию расчетно-графического задания.....	13
2.1 Введение	13
2.2 Теоретическая часть.....	13
2.3 Характеристика исследуемой темы на конкретном объекте.....	14
2.4 Заключение.....	30
3 Организация написания и защиты расчетно-графического задания.....	31
4 Примерный перечень тем расчетно-графического задания по дисциплине «Менеджмент».....	32
5 Образцы планов расчетно-графического задания.....	36
6 Рекомендуемая литература.....	46
Приложение А – Образец оформления титульного листа.....	49
Приложение Б – Образец плана работы.....	50
Приложение В – Образец оформления таблицы.....	51
Приложение Г – Образец оформления рисунка.....	52

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



Введение

Глубокие экономические преобразования, происходящие в современной России, связанные с переходом народного хозяйства на рыночные механизмы функционирования, требуют новых подходов к управлению предприятиями и организациями. Появление экономического кризиса в России является закономерностью при смене экономических основ общества. Однако, причина того, что он продолжается так долго, заключается в управлении.

На решение задачи подготовки специалистов, владеющих новыми методами ведения хозяйства, освоивших принципы и формы современных подходов к управлению направлено изучение учебной дисциплины «Менеджмент». Она включена в общую программу подготовки специалистов в области экономики и управления, а также финансов и кредита.

Цель курса - формирование у студентов ясного и осмысленного представления об областях применения менеджмента, познание идей и опыта, относящихся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление, приобретение навыков использования полученных знаний в управлении людьми и организациями, формирования у студентов методологической основы для последующего изучения специальных аспектов менеджмента и формирования на этой базе цельной концепции современного менеджмента, ознакомление студентов с основами современной теории и практики управления.

Курс «Менеджмент» раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначен для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования, понимания законов, категорий, принципов управления, умеющего творчески реализовать их на практике в каждой конкретной ситуации.

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



1 Методические указания по выполнению расчетно-графического задания

1.1 Цели и задачи дисциплины «Менеджмент»

Пронумерованные цели и задачи курса представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Цели и задачи курса

№ цели	Содержание цели (задачи)
1	2
Студент должен иметь представление:	
1	О предмете, основных ключевых понятиях менеджмента; объектах и субъектах управления; основах современного менеджмента; основных требованиях, предъявляемых к современному менеджеру; работе и качествах менеджера.
2	Об особенностях современной российской экономики; о необходимости совершенствования организации управления в России; о специфике менеджмента в России.
3	Об особенностях зарубежного опыта менеджмента, об условиях и предпосылках развития менеджмента.
4	О закономерностях управленческой деятельности, о системе управления организацией, о среде организации, о современных подходах к менеджменту.
5	О стратегическом управлении организацией; разработке и реализации перспективных и текущих планов.
6	О принципах организации процесса управления, о вариантах проектирования организационных структур управления.
7	О теоретических основах мотивации; о создании системы мотивации труда; психологии менеджмента.
8	О принципах контроля за деятельностью персонала.
9	Об использовании мировых информационных технологий; о системе коммуникации.
10	О принятии и реализации управленческих решений.
11	Об особенностях управления персоналом; об этике делового общения.
12	Об эффективности управления группами.
13	О теории лидерских качеств и стилях управления.
14	О классификации конфликтов; об управлении конфликтами.



Продолжение таблицы 1.1

15	Об особенностях работы менеджеров в кризисных ситуациях; об управлении в условиях рынка; об инновационной программе менеджеров.
Студент будет знать:	
16	Виды управления и их характеристику.
17	Основные формы разделения управленческого труда.
18	Требования, обязанности, основные качества менеджера.
19	Особенности российского управления.
20	Развитие менеджмента за рубежом.
21	Основные подходы к управлению.
22	Сущность и содержание основных функций менеджмента, их взаимосвязь.
23	Сущность стратегического планирования.
24	Сущность, требования, виды и свойства организационных структур управления.
25	Систему мотивации персонала.
26	Процесс контроля в организации.
27	Использование системы коммуникации.
28	Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений.
29	Специфику управления персоналом.
30	Классификацию групп в организациях.
31	Природу, типы, принципы конфликтов. Методы управления конфликтами.
32	Виды, характеристику кризисов. Управление в условиях риска. Разработку инновационной программы менеджера.
Студент будет уметь:	
33	Обосновывать цели, задачи, функции менеджмента.
34	Анализировать информацию, факторы внутренней и внешней среды, обосновывать управленческие решения.
35	Осуществлять коммуникационные связи, мотивацию труда, организацию контроля за деятельностью организации.
36	Принимать рациональные управленческие решения.
37	Вести деловые переговоры и управлять конфликтами.
38	Обладать качествами лидера и уметь эффективно управлять неформальными группами.
39	Принимать решения в условиях риска и кризисных ситуациях.

Основной целью курса «Менеджмент» является формирование у студентов современного экономического мышления, четкого представления об экономике, организации и управления хозяйствующего субъекта, их месте и



роли в системе национальной экономики, управление ресурсами и персоналом объекта управления; управление научно-техническим прогрессом, производством, производственно-хозяйственной, сбытовой и инновационно-инвестиционной деятельностью предприятий, организаций, учреждений; разработок принципов формирования и форм реализации видов деятельности на различных уровнях управления, совершенствование хозяйственно-экономического механизма управления и совокупности производственно-экономических отношений в сфере производства и обращения товаров с целью наиболее полного удовлетворения потребностей общества, повышения эффективности производства, обеспечения конкурентоспособности продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг; конкурентоустойчивости хозяйствующих субъектов в рыночных условиях.

Предмет курса – изучение различных видов деятельности хозяйствующих субъектов, субъектов и объектов управления и влияния отдельных факторов и их совокупности на конечные результаты деятельности и повышения эффективности производства; управление производственно-хозяйственной деятельностью и персоналом предприятий, организаций и учреждений в условиях хозяйственной свободы, экономической самостоятельности и перехода к рыночным отношениям.

Для успешного изучения курса студенту необходимо знать теоретические основы истории экономических учений, экономической теории, экономики предприятия.

1.2 Общие положения работы

В соответствии с учебным планом студенты очной и заочной форм обучения должны выполнить расчетно-графическое задание по дисциплине «Менеджмент» для закрепления теоретических знаний, полученных в процессе изучения данной дисциплины, выработки навыков самостоятельной работы с литературой по данному курсу, применения основных положений курса при анализе практики деятельности организации, где будет работать студент.

К выполнению расчетно-графического задания следует подходить творчески.

Качество ее оценивается по тому, насколько правильно и самостоятельно даны ответы на поставленные вопросы и в какой степени использована рекомендованная литература.

В ходе написания расчетно-графического задания необходимо показать умение анализировать, систематизировать и обобщать изученный материал.

Вариант расчетно-графического задания студент определяет по таблице, исходя из начальной буквы своей фамилии (таблица 1.2).



Таблица 1.2 – Варианты расчетно-графического задания

Начальная буква фамилии студента	Номер темы расчетно-графического задания	Начальная буква фамилии студента	Номер темы расчетно-графического задания
А	1	П	16
Б	2	Р	17
В	3	С	18
Г	4	Т	19
Д	5	У	20
Е	6	Ф	21
Е	7	Х	22
Ж	8	Ц	23
З	9	Ч	24
И	10	Ш	25
К	11	Щ	26
Л	12	Ы	27
М	13	Э	28
Н	14	Ю	29
О	15	Я	30

1.3 Цели и задачи расчетно-графического задания

Цель расчетно-графического задания – отработка практических навыков для определения проблем и мероприятий по их устранению в области менеджмента на предприятии и эффективности их реализации.

В процессе выполнения расчетно-графического задания студент должен последовательно решить следующие задачи:

- определить и обосновать актуальность выбранной темы;
- дать характеристику предприятия;
- провести анализ и оценить состояние внутренней и внешней среды;
- обосновать и выделить основные проблемы предприятия по выбранной теме исследования;
- изложить и проиллюстрировать сложившуюся практику решения на данном предприятии проблем, исходя из выбранной темы;
- выявить возможные пути реальной ликвидации разрыва между желаемым и фактическим уровнем состояния исследуемой проблемы;
- определить эффективность предлагаемых мероприятий.

В работе исследуется осуществление функции менеджмента на конкретном предприятии, имеющие место проблемы в реализации этой функции и возможные пути решения проблем.



1.4 Композиция и оформление расчетно-графического задания

Традиционно сложилась определенная композиционная структура учебно-научной работы, в том числе и расчетно-графического задания, основными элементами которой в порядке их расположения являются следующие:

- 1 Титульный лист.
- 2 План работы с указанием разделов, параграфов и нумерацией страниц.
- 3 Введение (2-3 с.).
- 4 Разделы основной части:
 - 4.1 теоретическая часть (5-6 с.);
 - 4.2 характеристика исследуемого объекта (организации) - (8-10 с.);
 - 4.3 описание основных результатов анализа практики управления по рассматриваемой теме (5-6 с.); выводы и рекомендации (1-2 с.).
- 5 Заключение.
- 6 Список использованных источников.
- 7 Приложения.

Титульный лист является первой страницей работы, которая не нумеруется, и заполняется в соответствии со стандартами ГОУ «ОГУ». Образец оформления титульного листа дан в приложении А.

После титульного листа следует *план работы* (приложение Б), являющееся второй страницей, с которой начинается нумерация страниц, где приводятся все заголовки работы и указываются страницы, с которых они начинаются. Все заголовки пишутся с прописной буквы без точки на конце.

Номер страницы ставится в нижней правой части поля.

Текст основной части разделяют на разделы, подразделы, пункты.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего текста, обозначенные арабскими цифрами без точки.

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела, номера подразделов состоят из номеров раздела и подраздела, разделенные точкой.

В конце номера подраздела точка не ставится.

Подраздел допускается разбивать на пункты, нумерация которых выполняется аналогично.

Пример 1.2.3 – обозначает раздел 1, подраздел 2, пункт 3

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис или, при необходимости, ссылки в тексте на одно из перечислений, строчную букву, после которой ставится скобка. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа.

Пример:

- 1) _____;
- 2) _____;



- а) _____;
б) _____;
3) _____.

Наименования разделов и подразделов должны быть краткими. Наименование разделов и подразделов записывают с абзацного отступа с первой прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовками и текстом должно быть равно 15 мм. Расстояние между заголовками разделов и подраздела – 8 мм. Расстояние между последней строкой текста и последующим заголовком подраздела – 15 мм.

Текстовый материал не допускает сокращений слов, кроме использования общепринятых сокращений:

- а) буквенных аббревиатур (США, НИОКР, ООН и пр.);
б) сложносокращенных слов, составляемых из сочетания (профсоюз – профессиональный союз);
в) общепринятых условных сокращений, которые делаются после сокращения: т.е. (то есть), и т.д. (и так далее), и т.п. (и тому подобное), и др. (и другие) и пр. (и прочие);
г) общепринятых условных сокращений, которые делаются при ссылках: см. (смотри), ср. (сравним).

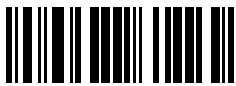
Слова «и другие», «и тому подобное», «и прочие» внутри предложения не сокращают. Не допускаются сокращения слов «так как» (т.к.), «например» (напр.).

При использовании литературных источников, особенно это относится к главе, содержащей теоретическое обоснование исследуемой проблемы, в тексте следует указывать приводимый материал. Для этого при прямом или косвенном изложении (при пересказе и изложении мыслей других авторов своими словами) необходимо после его окончания поставить квадратные скобки, поместив в них цифры: порядковый номер литературного источника в библиографическом списке использованной литературы в работе и номер цитируемой страницы (страниц), например: [6, с.217].

Цифровой материал, когда его много или имеется необходимость в сопоставлении и выводах определенных данных и закономерностей, оформляется в виде таблиц.

По содержанию - таблицы делятся на аналитические и неаналитические. Аналитические таблицы являются результатом обработки и анализа цифровых показателей. После таких таблиц следует делать обобщения в качестве выводов, которые оформляются в тексте словами: «таблица позволяет сделать вывод, что...», «из таблицы видно, что...», «таблица позволяет заключить, что...» и т.п.

В неаналитических таблицах помещаются, как правило, необработанные статистические данные, необходимые лишь для информации или констатации.



Любая таблица должна содержать заголовок. Таблицы нумеруют арабскими цифрами в пределах всего текста. Если в тексте одна таблица она должна быть обозначена «Таблица 1». Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Пример – таблица 1.1

Слово «Таблица» и наименование помещают над таблицей с абзацного отступа (приложение В), без знака № перед цифрой и без точки после нее и далее заголовок таблицы помещают непосредственно над ней.

При переносе таблицы на следующую страницу необходимо над ней поместить слова «Продолжение таблицы...», с абзацного отступа. Шапку таблицы повторять не обязательно, достаточно пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице.

Видами иллюстрированного материала в работе могут быть чертежи, схемы, диаграммы и графики.

Все виды иллюстрированного материала в тексте носят название «рисунок». Они должны иметь сквозную нумерацию по всей работе.

В тексте на рисунки делаются ссылки, в том месте, где речь идет о теме, связанной с иллюстрацией (рисунком), помещают ссылку либо в виде заключенного в круглые скобки выражения «(рисунок 3)», либо в виде оборота типа: «... как это видно из рисунка 3» или «... как это видно на рисунке 3». Каждую иллюстрацию (рисунок) необходимо снабжать подрисуночной надписью. Образец оформления рисунка дан в приложении Г.

Библиографический список использованной литературы помещают после заключения. В курсовой работе следует использовать способ построения библиографического списка *по алфавиту*.

Алфавитный способ группировки литературных источников характеризуется тем, что фамилии авторов и заглавий (если автор не указан) размещены по алфавиту. Однако не следует в одном списке смешивать разные алфавиты. Иностранные источники обычно размещают по алфавиту после перечня всех источников на русском языке.

Библиографическое описание составляют непосредственно по произведению печати полностью на основании выходных данных.

Ниже приведены примеры библиографического описания различных видов произведений печати.

1 **Адамецкий, К.О.** О науке организации [Текст] / К.О. Адамецкий. – М.: Экономика, 1972. – 178 с.

2 **Алиев, В.Г.** Дохолян С.В. Организационное поведение [Текст] / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. - Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1998. – 246 с.

3 **Алиев, В.Г.** Основы эффективной экономики [Текст] / В.Г. Алиев. - Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 1996. – 260 с.

4 **Блауберг, И.В.,** Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода [Текст] / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. - 188 с.

5 **Богданов, А.А.** Тектология (Всеобщая организационная наука) [Текст] : В 2 кн. – М.: Экономика, 1989. - 396 с.



6 **Варфоломеев, В.П.** Биотехнология: развитие, организация, экономика [Текст] / В.П. Варфоломеев. – М., 1991. – 136 с.

7 **Варфоломеев, В.П.** Организация освоения достижений НИОКР в промышленном производстве [Текст] : учебное пособие / В.П. Варфоломеев. – М.: ГАУ, 1994. – 198 с.

8 **Пригожин, А.И.** Проблемы синергии организационных культур в российско–американских совместных предприятиях [Текст] / А.И. Пригожин // Менеджмент. - 1995. - № 1. – С. 9-15.

Материал расчетно-графического задания по дисциплине «Менеджмент» допускается помещать в *приложениях*. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. Приложения оформляют как продолжение работы на последующих листах.

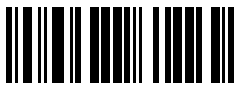
Каждое приложение должно начинаться с нового листа с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, а под ним в скобках для обязательного приложения пишут слово «обязательное», а для информативного – «рекомендуемое» или «справочное». Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают прописными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ.

Пример – Приложение В.

Если в тексте работы одно приложение, то оно обозначается «Приложение А». Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



2 Требования к содержанию расчетно-графического задания

2.1 Введение

Во введении (2-3 с.) необходимо обосновать актуальность исследуемой проблемы (темы расчетно-графического задания), сформулировать цель работы, задачи для ее достижения, указать объект и предмет исследования, описать информационную базу исследования.

Обосновывая *актуальность*, автор работы показывает, насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и социальной значимости. Освещение актуальности должно быть не многословным. Достаточно в пределах одной страницы показать, что рассмотрение определенной управленческой проблемы практически значимо.

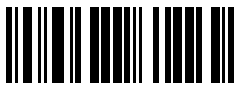
От доказательства актуальности темы логично перейти к формулировке *цели* исследования, а также указать на конкретные *задачи*, которые предстоит решить в соответствии с этой целью. Цель следует формулировать по возможности кратко одним предложением. Задачи описываются в форме перечисления (изучить..., описать..., выяснить..., проанализировать и т.п.). Формулировки этих задач необходимо делать как можно более четко, поскольку описание их решения должно составлять содержание глав и параграфов курсовой работы.

Далее называются объект и предмет исследования. *Объект* – это конкретное предприятие, его подразделение или комплекс предприятий. *Предмет* – конкретная управленческая функция или проблема, исследуемая в границах объекта.

Заканчивается введение описанием информационной базы исследования, к которой относится учебная, монографическая, справочная литература, материалы периодической печати, специальные журналы, нормативно-правовые акты, данные первичного учета и отчетности предприятия, экспертные данные. Дается лишь перечисление типов источников информации.

2.2 Теоретическая часть

В первой главе работы (5-6 с.) дается описание степени теоретической разработанности вопроса, по литературным источникам – анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, т.е. теоретически рассматривается выбранная тема. Сопоставляются позиции различных научных школ, возможные подходы и методы решения проблемы. Обосновывается выбор подходов и методов для раскрытия темы. Круг рассматриваемых в работе вопросов определяется поставленной целью и характером изучаемой проблемы.



2.3 Характеристика исследуемой темы на конкретном объекте

Вторая глава посвящена характеристике исследуемого объекта. В ней дается описание организации с точки зрения факторов внутренней и внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (8-10 с.).

Характеристика организации (предприятия) предполагает краткое изложение следующих вопросов:

- название предприятия;
- продукта (товара, услуги) данного предприятия;
- организационно-правовая форма организации (предприятия), по которой вы рассматриваете выбранную тему, тип производства номенклатура выпускаемой продукции (предоставляемых услуг), динамика основных показателей деятельности (объем производства (продаж), прибыль, рентабельность и т.д.), общий вывод об экономическом положении организации (предприятия) в современных условиях и выявленных положительных и отрицательных тенденциях;
- миссию организации и цели по основным направлениям деятельности организации, как вы себе ее представляете (цели первого уровня, см. рисунок 1), количество целей индивидуально для каждой организации;
- рассмотрение организации в виде системы как совокупности взаимосвязанных элементов, формулировка целей для каждой подсистемы;
- организационную структуру предприятия (организации), определение типа организационной структуры;
- определение задач, стоящих перед структурными составляющими или блоками отдельной подсистемы управления;
- конкретизация факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия;
- основные конкуренты и модель отраслевого рынка (поставщики, государственные институты, рынок трудовых ресурсов, научно-технический прогресс, международные и политические события, социально-экономические условия, групповые интересы) на примере рассматриваемого предприятия (таблица 2.1), характеристика внешней среды организации (сложность среды, подвижность, неопределенность внешней среды);
- персонал предприятия: общая численность, половозрастной и квалификационный состав, взаимоотношения в коллективе, групповая работа, мотивация и вознаграждение, стиль руководства;
- привести пример неформальной организации (неформального лидера), существующей на вашем предприятии, что явилось основой ее появления, оцените степень ее влияния на формальную организацию.



Рисунок 2.1- Миссия и цели организации

Анализ делового окружения предприятия удобно осуществить, используя таблицу 2.1.

Таблица 2.1 - Факторы непосредственного окружения

Фактор	Проявление	Влияние на предприятие	Возможная реакция со стороны предприятия
1	2	3	4
Факторы внешней среды прямого воздействия			
1 Потребители	Перечень всех групп потребителей	Ассортимент предлагаемых товаров (услуг), предоставление дополнительных услуг и т.д.	
2 Конкуренты	Учесть товары-заменители, товары-аналоги, другие возможности удовлетворения потребности		
3.....			
.....			
Факторы косвенного воздействия			
1.....			
2.....			
.....			



Таблица может быть ограничена лишь тремя подлежащими, без описания возможной реакции со стороны предприятия. Однако именно последняя колонка содержит возможные варианты решения возникающих проблем.

Векторная направленность факторов деловой среды на развитие организации может быть как отрицательной, так и положительной. Поэтому целесообразно разделить факторы на те, которые создают угрозу дальнейшему функционированию предприятия и те, которые способствуют созданию дополнительных возможностей.

После анализа внешней среды следует проанализировать сильные и слабые стороны организации. Удобно воспользоваться таблицей 2.2.

Аспекты среды могут быть дополнены, либо конкретизированы, исходя из желания автора, имеющейся информации, либо особенностей исследуемого предприятия. Финансовый аспект исследуется при помощи анализа баланса предприятий, а также счета прибылей и убытков.

Таблица 2.2 - Сильные и слабые стороны предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
1 Производство . . .		
2 Кадры		
3 Маркетинг		
4 Организация		
5 Финансы		
.....		

Итогом анализа среды предприятия может быть таблица угроз и возможностей, сильных и слабых сторон предприятия (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия

Возможности	Сильные стороны
1	2
...	...
Угрозы	Слабые стороны
...	...
...	...

Необходимо указать используемые на вашем предприятии методы управления (экономические, административно-распорядительские; социально-психологические), показать их неразрывную взаимосвязь;



Таблица 2.4 - Роли руководителя по Г.Минцбергу

Роли	Содержание
1	2
1 Межличностные роли	
1.1 Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемониалы, ходатайства).
1.2 Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных).
1.3 Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.).
2 Информационные роли	
2.1 Приемник информации	Руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.).
2.2 Распространитель информации	Руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактологический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.).
2.3 Представитель	Руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.



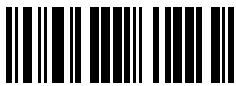
Продолжение таблицы 2.4

1	2
3 Роли, связанные с принятием решений	
3.1 Предприниматель (инноватор)	Руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности, контролирует разработку определенных проектов.
3.2 Устраняющий нарушения	Руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.
3.3 Распределитель ресурсов	Руководитель является ответственным за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все значительные решения в организации.
3.4 Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Так же в работе следует охарактеризовать роль руководителя в управлении предприятием (в соответствии с классификацией Минцберга, (таблицу 2.4), определите и обоснуйте стиль руководства по управленческой решетке Моутон-Блейка (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - «Управленческая решетка» Моутон-Блейка



1.1 – *«страх перед бедностью», «отдых на работе»*. Руководитель достаточно холодно относится, как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое поведение поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Такого управляющего можно назвать «хранителем портфеля», но не лидером. Данное положение не может сохраняться долго, рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя;

9.1– *авторитарное руководство*. Руководитель во главу угла ставит заботу о производстве и практически не осуществляет социальной деятельности, т.к. считает, что она является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Считает, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительным моментом такого управления является высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект руководителя. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины;

1.9 - *«дом отдыха», социальное руководство*. Руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Он считает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров и количество прогулов крайне незначительны, а уровень удовлетворения трудом очень высок. Но излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений от чего страдает производство. Некоторые подчиненные злоупотребляют доверием, а порой стараются заменить собой мягкотелого лидера;

5.5 - *«менеджмент на перекрестке дорог», «организация», производственно-социальное управление*. Руководитель умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение и является основой для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль за процессом принятия решений является как бы компенсацией для работников за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды, которые, однако, не распространяются на сам стиль управления, что не способствует развитию всего производства. Конкурентоспособность фирм иногда оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны внутренней жизни коллектива;



9.9 – командный менеджмент или руководство «лицом к лицу». Руководитель одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству, но в отличие от руководителя 5.5 данный тип управленца не останавливается на полпути и не склонен к компромиссу. Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

План работы может содержать как рекомендуемые по каждой теме вопросы, так и другие вопросы, которые студент считает важными.

При отсутствии в работе анализа практики управления и обоснованных предложений по ее улучшению работа возвращается на доработку.

Текст расчетно-графического задания должен сопровождаться цифровыми материалами, графиками, таблицами с указанием источника. Рекомендуется составление качественных таблиц (пример – таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Факторы, определяющие стиль в управлении

Объективные факторы	Субъективные факторы
1	2
1 Специфика системы, ее цели и задачи, управленческие структуры.	1 Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер).
2 Закономерности управления.	2 Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
3 Окружающая производственная среда.	3 Выбор форм и методов воздействия на подчиненных в каждой конкретной ситуации.

Рекомендуется составление схем (пример – рисунок 2.3).

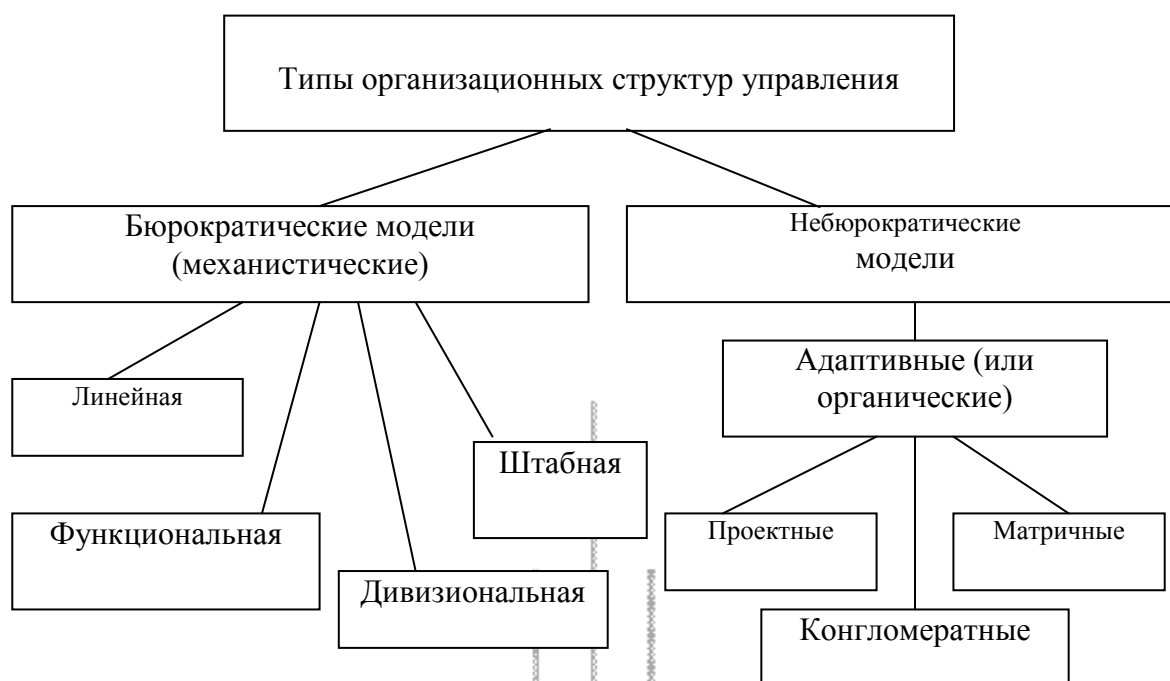


Рисунок 2.3 - Типы организационных структур управления

Анализ внутренних и внешних условий является по сути начальным этапом описания действующей на предприятии системы управления. Следует подходить к такому описанию, исходя из задач системного анализа.

Задача системного анализа заключается прежде всего в том, чтобы правильно сформулировать *цель* и построить «дерево целей». Промежуточные цели по отношению к главной цели системы являются подцелями (средством), работой, которую надо выполнить, чтобы приблизиться к осуществлению главной цели.

Дерево целей - *граф*, схема, показывающая членение общих (генеральных) *целей* на подцели, последних - на подцели следующего уровня и т. д. (дерево - это связный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов; в данном случае такими элементами являются цели и подцели).

При построении дерева целей разработаны определенные приемы:

- сначала, хотя бы словесно, должна быть сформулирована генеральная цель;
- для генеральной цели надо подготовить количественное описание цели;
- развернуть процесс достижения цели во времени;
- сформулировать цели следующих уровней, то есть целей 1-го уровня, 2-го уровня и т.д.;
- для всех разработанных целей определить коэффициенты важности, приоритеты;
- рассмотреть альтернативные варианты целей;
- исключить малозначимые цели, то есть цели, имеющие незначительные коэффициенты важности и приоритета;



- исключить цели, дающие незначительный эффект, приводящие к незначительным результатам;

- исключить конкурирующие цели, иначе говоря, цели, не подкрепленные ресурсом, необходимым для их достижения.

Представление целей начинается с верхнего яруса, дальше они последовательно разукрупняются. Причем основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, то есть так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели. На рисунке 2.4 показан фрагмент примерного дерева целей.

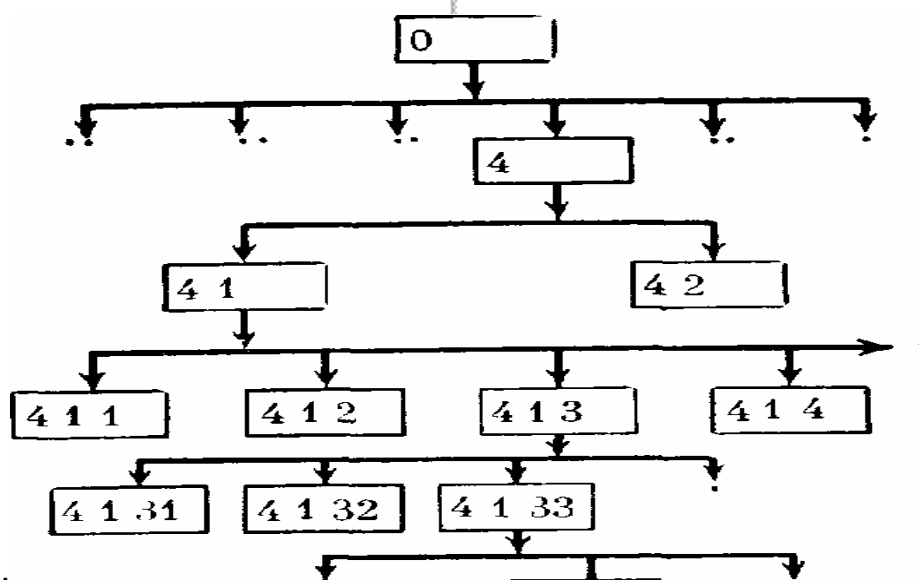


Рисунок 2.4 - Фрагмент дерева целей

На рисунке 2.4 приняты следующие обозначения:

0 - генеральная цель «Повышение конкурентоспособности продукции»;

4 - «Использование высококачественного сырья»;

4.1 - «Совершенствование входного контроля качества сырья»;

4.2 - «Замена поставщика»;

4.1.1 - «Применение новых методик контроля качества»;

4.1.2 - «Приобретение нового оборудования для контроля качества»;

4.1.3 - «Повышение квалификации работников службы контроля качества»;

4.1.3.1 - «Обучение на специальных курсах»;

4.1.3.2 - «Обучение в учебных заведениях»;

4.1.3.3 - «Стажировки» и т. д.

Это условный пример. Но на нем можно познакомиться с основными понятиями, применяемыми в целевом планировании. К тому же следует помнить, что цели являются состязательными и в то же время взаимно поддерживающими. Понятие «состязательность целей» означает, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Если каким-то



способом получить численный коэффициент сопоставительности между ними, это позволит включить их в математическую программу расчетов по дереву целей (например, расчетов количества времени, необходимого для достижения глобальной цели при разных вариантах распределения ресурсов между ними).

Коэффициент взаимной поддержки целей, напротив, определяет, в какой мере достижение одной цели способствует достижению другой. Особенно важны коэффициенты значимости целей. Они определяются экспертным путем и показывают, какая из целей важнее, чем можно поступить при необходимости для их достижения, и наоборот, на что надо обратить большее внимание, выделить больше ресурсов.

Если подойти тем же путем к анализу тех средств, которые нужны для достижения целей и подцелей всех ярусов, то можно составить дерево ресурсов. Оно представляет собой граф, *иерархически* построенный, фиксирующий ресурсные возможности. На его первом ярусе располагаются ресурсы - «средства производства», «трудовые», «информационные» и т. д.

Дерево ресурсов и дерево целей как бы «срастаются кронами».

Системный анализ можно выполнить чисто внешне по-разному:

- построить непосредственно «дерево целей», и это будет анализ в терминах *целей*;
- построить «дерево работ», и это – анализ в терминах *работ* (функций);
- построить смешанное дерево, где цель одновременно будет читаться и как работа (функция), тогда это будет *функционально-целевой анализ*;
- построить «дерево проблем», формулировки которых в неявном виде содержат в себе и *цели* (разрешения проблем), и *функцию* (что надо сделать для решения проблемы).

Принципиальной разницы между этими формами описания целей и их структуры (системного анализа) нет, и применять надо то, что удобнее в конкретном случае.

Сложные цели и функции следует разлагать на такие составляющие, которые отличались бы друг от друга по каким-либо из следующих факторов:

- по требующемуся алгоритму управления;
- по исполнителям (при сложившемся разделении труда в структуре предприятия);
- по входам-выходам (т.е. по материалам, услугам и т.п., поступающим на вход функции, и по продукции, услугам и т.п. – на ее входе).

Разложение целей продолжается до тех пор, пока целями последнего уровня не окажутся работы, соответствующие признакам:

- каждую из них можно поручить одному структурному подразделению;
- степень выполнения каждой работы или ее количество можно измерить каким-либо показателем (критерием).

По каждой из работ последнего уровня определяется критерий - показатель степени или качества выполнения данной работы.

На этом построение «дерева целей» заканчивается.

При описании *структуры* организации следует представить:

- производственную структуру (функциональную);



- управленческую структуру (структуру соподчинения).

При рассмотрении управленческой структуры обязательным является графическое выделение подразделений, выполняющих штабные функции, рисунок 2.3.

Если тема работы касается отдельных функций управления, следует дополнительно к общей представить структуру соответствующей подсистемы управления. Желательно при исследовании структуры организации наложить структуру соподчиненности на структуру целей предприятия. Можно при этом использовать следующую таблицу (таблица 2.6).

Описание *задач*, стоящих перед структурными составляющими, заключается в краткой характеристике функциональных обязанностей (полномочий).

Таблица 2.6 - Схема декомпозиции целей и функций

Иерархия целей	Конечный показатель (критерий)	Исполнители (структурный блок, обеспечивающий достижение целей)
1	2	3
.....		

Анализ факторов *внешней среды* следует начинать с описания общих экономических условий, складывающихся в отрасли, перспектив ее развития, модели отраслевого рынка. Необходимо обозначить факторы фонового окружения (косвенного воздействия), оказывающие наиболее существенное влияние на функционирование исследуемого предприятия (отрасли). Затем следует перейти к детальному исследованию факторов среды непосредственного окружения (прямого воздействия), поскольку факторы косвенного воздействия влияют на организацию через деловое окружение.

К среде непосредственного окружения относят ту часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие. В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. Составляющие данной среды могут быть дополнены, исходя из исследуемой в работе проблемы.

В заключение второй главы необходимо провести диагностику фактических проблем и узких мест в системе управления в конкретной области в соответствии с темой работы.

Диагностика управления есть выявление проблем. К последним могут относиться противоречия в обследуемом объекте (по вертикали и по горизонтали), трудности (помехи, нехватки), неопределенность целей, связей и т.д. В процессе диагностики определяются проблемы организации в конкретной управленческой области и причины их возникновения.

Проблема возникает тогда, когда есть отклонение существующего результата или процесса от стандарта. Проблем всегда больше, чем



возможностей их решения. Поэтому нужно определить приоритетные проблемы.

Целесообразно при диагностике использовать методику построения «дерева проблем». Наложение структуры целей («дерева целей»), структуры соподчиненности и «дерева проблем» поможет найти узкие места в реализации соответствующей функции управления.

Метод построения «дерева проблем» или *метод разделения* состоит в том, что проблему (главную, приоритетную) делят на подпроблемы (например, используя метод «дерева целей») и стараются найти решения сначала для каждой из них (рисунок 2.5), а в дальнейшем на основании этих решений находят общее решение проблемы.

Проблема, рассматриваемая через отклонение от стандарта, возникает в результате действия известных и неизвестных причин. В процессе диагностики следует выявить не только сами проблемы, но и выяснить причины. Причина появления проблемы также представляет собой отклонение, которое вызвано изменением условий или механизмов, влияющих на обстановку.

Для выяснения причин проблем удобно воспользоваться *методом анализа проблем*, который применяется в тех случаях, когда причины появления очередной проблемы не ясны. Если же причины известны, можно перечислить проблемы с указанием их причин.

Например, в организации (на заводе) три цеха. В одном из них появилась большая текучесть инженеров-технологов. Они меняются в среднем за полгода. Причины высокой текучести неясны.

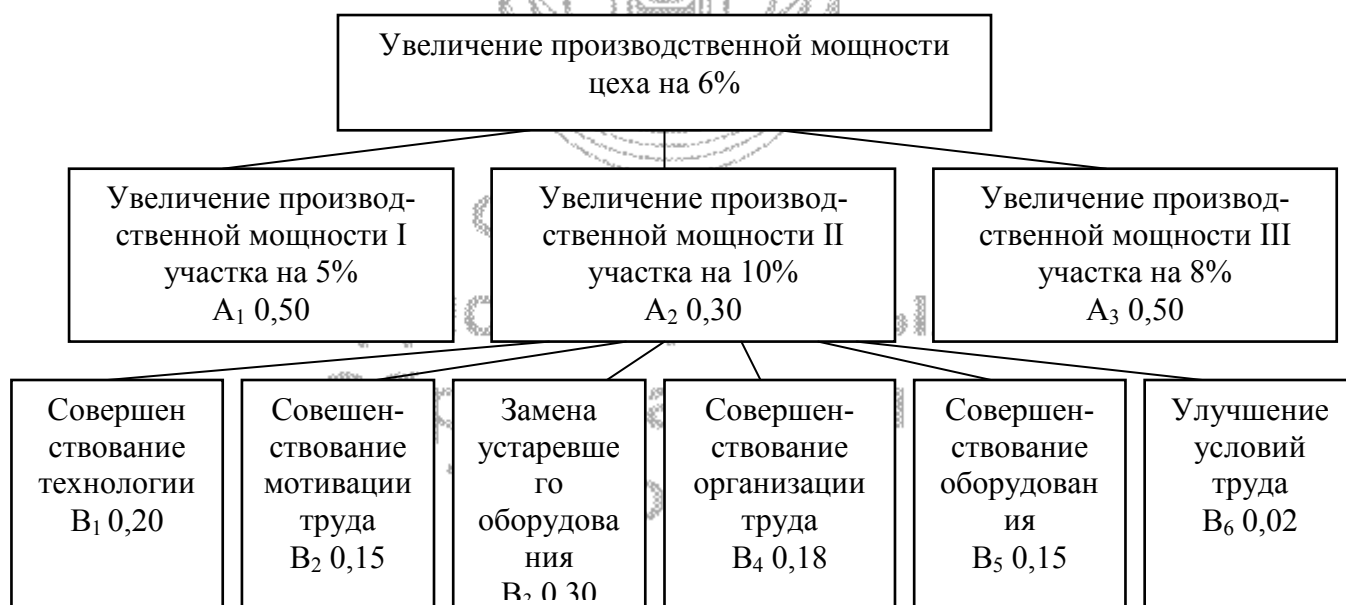


Рисунок 2.5 - Дерево проблем

На рисунке 2.5 коэффициенты показывают ожидаемый эффект от каждого решения.



Идея метода анализа проблем состоит в том, что по разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют разницу между объектом, где проблема существует и другим, очень похожим на него объектом, где проблемы нет.

Вариант анализа проблем представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Схема анализа выявления причин появления проблем

Уточняющий вопрос	Проблема есть	Проблем нет	Анализ	Что изменилось
1	2	3	4	5
1 Что, кто: объект	Текущность инженеров I цеха	Инженеры-технологи II и III цехов и другие работники I цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	-
2 Где: место	I цех находится вне основной территории завода	II и III цеха находятся на основной территории завода	Отдаленность администрации завода	-
3 Когда: время	Текущность в последние 2 года	Раньше текущести не было	Назначен новый начальник цеха	Изменились функции инженера-технолога
4 В какой степени: интенсивность	Текущность инженеров-технологов (четыре случая)	Текущность у остальных работников наблюдается редко	Должность, частота (повторяемость ситуации)	-

Неясность причин появления проблем или поиск приоритетных проблем предполагает использование *метода анализа взаимного влияния*.

Анализ взаимного влияния представляет собой группу различных методов, например, анализ входа – выхода, корреляционный и регрессивный анализ, анализ баланса и др. Цель этих методов – выяснение взаимовлияния между частными факторами и событиями, а также величины этого влияния.

Выбор метода анализа проблем и их причин или сочетание методов зависит от конкретной управленческой области исследования в соответствии с выбранной темой работы.

После формирования проблемы необходимо найти приоритетность, которую можно определить и на основании «дерева проблем» и с помощью других методов.



Метод оценки приоритетов проблем позволяет определить приоритет проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или ее управленческой подсистемы.

Приоритеты определяются при помощи соответствующей таблицы экспертных оценок (таблица 2.8). Экспертами, как правило, являются руководители или менеджеры исследуемой организации. Проблемы оцениваются по 10-балльной системе.

Таблица 2.8 - Экспертные оценки проблем

Проблема	Важность проблемы	Неотложность проблемы	Тенденции развития проблемы
1	2	3	4
1 Нехватка слесарей	5	9	↓
2 Нехватка вспомогательных материалов	6	10	↓
3 Низкая квалификация мастеров	8	2	↑
4 Плохие отношения между технической и производственной службами	10	4	↓

При определении последовательности решения проблем оценки не суммируются. Вывод о последовательности делается путем логического анализа таблицы.

Метод графа проблем также применяется для определения приоритетности проблем. Использование метода графа проблем начинается с построения матрицы проблем, при помощи которой, используя экспертные оценки, определяются причинно-следственные связи между проблемами (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Матрица проблем

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Противоречия между линейными и штабными подразделениями			4	3		3	4	14
2 Рост производства, не позволяющий развитие инфраструктуры					1		1	2



Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	3	5	6	7	8	9
3 Недостаточная информированность средних руководителей	1			2		1	2	6
4 Недостатки в работе группы разработки стратегии	2	2	3		4		3	14
5 Несоответствие плана производственным мощностям	1	2						3
6 Недостатки в подготовке и проведении совещаний	1		3					4
7 Оторванность этапа разработки от этапа реализации стратегии								
	1	3						4
Сумма следствий	6	10	9	5	5	4	10	

По горизонтали оценки показывают, каковы количественные зависимости между причинами и следствиями. Например, оценка 4 (строка 1, гр.3) означает, что противоречия между линейными подразделениями и штабными имеют достаточно сильное влияние (по 5-балльной шкале) на появление недостатков в системе коммуникации (информированности менеджеров).

На вопрос, какую проблему решать в первую очередь, помогает ответить граф проблем (рисунок 2.6). Диаметр круга графа выражает важность данной проблемы как причины появления других проблем. Соединительная стрелка означает направленность причинной связи.

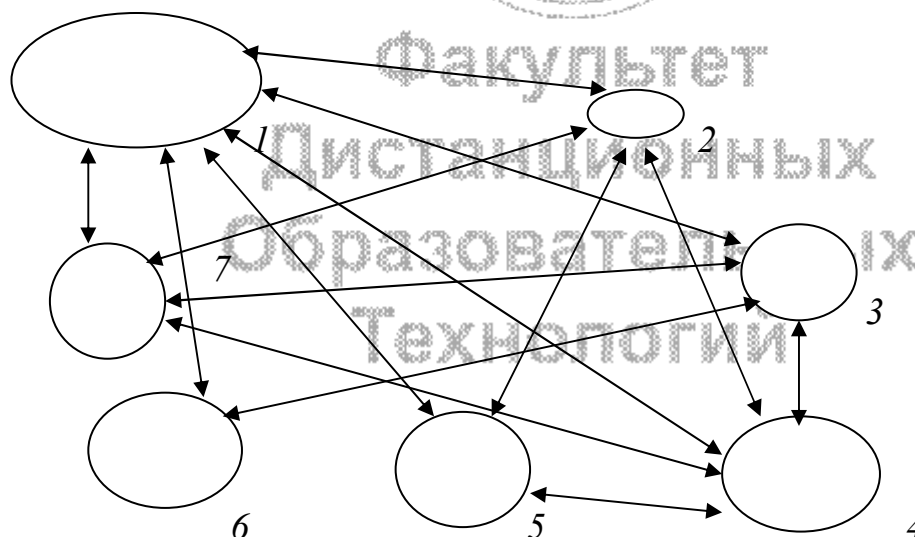


Рисунок 2.6 - Граф проблем



Граф проблем показывает, что в первую очередь надо добиться уменьшения влияния проблем 1 и 4. Это окажет положительное воздействие и на решение проблем 3 - 7. В последнюю очередь можно решать проблемы 2, 5.

При наличии альтернативных вариантов применяется для выбора решений и *аналога-цифровой* метод. Для этого предварительно выделяются наиболее важные признаки решений, которые оцениваются далее по десятибалльной системе в каждом из вариантов. Например, предстоит построить магазин в одном из двух населенных пунктов – А и Б. В каком пункте начать строительство? Чтобы сделать выбор, оценим повариантно состояние ряда признаков в каждом из пунктов. Разница в сумме баллов по каждому из вариантов поможет выбрать наиболее предпочтительный. В нашем примере выбор падает на пункт А, где целесообразнее осуществить намечаемое строительство (39 баллов против 32, таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Выбор вариантов решений

Признаки	Пункт А	Пункт Б
1	2	3
Удобство расположения	8	6
Состояние дорог	10	8
Наличие материально-технической базы	5	5
Доходы обслуживаемого населения	6	5
Наличие конкурентов	3	3
Наличие спонсоров	7	5
Итого	39	32

Как сделать правильный выбор при наличии нескольких альтернатив? Расчет усложняется, но незначительно, и состоит из следующих этапов:

- 1) выделить основную цель решения и частные подцели;
- 2) оценить их приоритетность по десятибалльной системе;
- 3) установить вероятность достижения каждой из целей («коэффициент приведения») в каждом варианте;
- 4) определить общий результат по каждому из вариантов (путем произведения приоритетов целей и вероятностей их достижения);
- 5) сопоставить варианты и выбрать вариант с наибольшим значением результата.

Процедура расчета может оформляться таблицей выбора альтернатив достижения целей (таблица 2.11).



Таблица 2.11 - Выбор альтернатив достижения целей

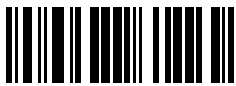
Цели	Приоритетность целей	Вероятность достижения					Результат				
		Варианты					Варианты				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Итого:											

Таким образом, целевым вопросом заключения является следующий: решение каких задач управления на данном предприятии необходимо рационализировать для устранения узких мест в осуществлении определенной деятельности (в соответствии с темой расчетно-графического задания). Однако все возможные используемые методы являются лишь инструментом разработки предложений для определения проблем и их важности. Для принятия окончательного решения о том, с каких проблем надо начинать, учитывается еще множество факторов (финансовые ресурсы, условия и т.д.), влияние которых не всегда можно формализовать посредством методов.

2.4 Заключение

Работа заканчивается заключительной частью, которая так и называется «Заключение». Заключение играет роль концовки, которая носит форму синтеза накопленной в основной части информации. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Заключение удобно начинать словами: «на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы: ...». Результаты проведенного в работе исследования часто оформляются в виде некоторого количества абзацев. Их последовательность определяется логикой построения работы.



3 Организация написания и защиты расчетно-графического задания

Процесс написания расчетно-графического задания предполагает самостоятельную работу студента и работу с научным руководителем во время консультаций.

Рекомендуемый алгоритм работы над работой следующий:

1 Знакомство с данными методическими указаниями и методическими указаниями по оформлению расчетно-графического задания для студентов финансово-экономического факультета.

2 Выбор примерной темы и плана работы, осознание и формулирования цели работы.

3 Изучение источников, которые дадут информацию для освещения теоретических и практических аспектов работы (источники; учебная, научная литература; монографии; авторефераты; первичная информация и т.п.).

4 Уточнение темы и плана работы, утверждение у научного руководителя окончательного варианта.

5 Полномасштабный подбор литературы и сбор необходимой информации для практической части.

6 Написание введения и первой главы, которые должны быть представлены на проверку руководителю.

7 Исправление ошибок по проверенному материалу, написание второй главы, предоставление для проверки и т.д.

8 Оформление всей работы полностью, включая титульный лист, содержание, список использованных источников, приложения.

9 При условии удовлетворительного написания работы студент получает допуск к защите. При наличии замечаний работа отправляется на доработку.

Защита расчетно-графического задания проводится индивидуально и состоит из двух этапов: доклада студента и вопросов членов комиссии.

1 Доклад должен быть рассчитан на 5 минут и содержать следующие моменты:

- название, цель и задачи работы;
- использованные источники, выделив основные; методы и инструменты;
- краткое содержание работы;
- результаты работы.

2 Вопросы преподавателей могут носить как теоретический, так и практический характер. Студент должен показать глубокие знания проблемы, над которой он работал, четко знать терминологию, которая используется в работе; понимать и уметь объяснить смысл формул, уравнений, рисунков.



4 Примерный перечень тем расчетно-графического задания по дисциплине «Менеджмент»

- 1 Целевое управление деятельностью предприятия.
- 2 Информационные системы в менеджменте.
- 3 Эффективные структуры управления современным предприятием.
- 4 Принятие решений в менеджменте.
- 5 Процессы и процедуры управления.
- 6 Формы коллегиальности в менеджменте.
- 7 Методы стимулирования труда работников.
- 8 Качества, требуемые руководителям, и способы их оценки.
- 9 Стиль руководства и определяющие его факторы.
- 10 Социально – психологические аспекты в менеджменте.
- 11 Конфликты в трудовом коллективе и способы их предупреждения.
- 12 Эффективность менеджмента: понятие, способы оценки и повышения.
- 13 Использование зарубежного опыта в области менеджмента на российских предприятиях.
- 14 Понятие организационной культуры, её роль в современном менеджменте.
- 15 Тайм-менеджмент, как инструмент повышения эффективности деятельности руководителей.
- 16 Методы менеджмента, применяемые в конкурентной борьбе.
- 17 Новые инструменты менеджмента, используемые при принятии решений.
- 18 Совершенствование способов тестирования и оценки кандидатов на вакантные места в организации.
- 19 Новые подходы к формированию организационных структур предприятий.
- 20 Способы формирования рабочих групп и команд в организации.
- 21 Эффективные методы построения систем оплаты труда в организациях.
- 22 Мотивация труда в современных условиях.
- 23 Методы стимулирования повышения эффективности деятельности сотрудников (подразделений).
- 24 Проблемы построения эффективной системы управленческого учета в организации.
- 25 Реинжиниринг, как новый инструмент совершенствования деятельности организаций.
- 26 Сетевые и виртуальные организации: особенности и преимущества.
- 27 Делегирование полномочий: особенности использования в современных условиях.
- 28 Аутсорсинг: понятие и методы реализации.
- 29 Антикризисное управление предприятием.



30 Управление изменениями в организации.

31 Организация эффективного управления международной деятельностью фирмы.

32 Совершенствование методов управления группами как средство повышения эффективности деятельности организации.

33 Совершенствование управления группами как фактор повышения эффективности деятельности организации за счет совершенствования управления группами.

34 Способы координации и регулирования деятельности неформальных групп в рамках формальной организации.

35 Анализ условий эффективности использования комитетов в процессе управления.

36 Анализ причин возникновения неформальных групп в современных российских организациях.

37 Исследование роли руководителя в эффективном управлении неформальными группами и организациями.

38 Пути совершенствования механизма отбора и расстановки кадров.

39 Способы повышения эффективности оценки результатов деятельности персонала.

40 Пути повышения производительности труда в организации за счет совершенствования мотивации работников.

41 Исследование стилей коммуникации в организациях.

42 Анализ влияния организации взаимодействий и полномочий на эффективность деятельности организации.

43 Исследование проблемы делегирования полномочий в российских организациях.

44 Классическая концепция полномочий и концепция принятия полномочий Ч. Барнарда: анализ эффективного использования в современных организациях.

45 Исследование возможностей для повышения эффективности управления взаимодействиями в организации.

46 Исследование опыта организационного развития в современных организациях.

47 Исследование организационного развития в организациях как эффективного способа управления процессом перемен.

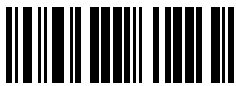
48 Разработка методики оптимизации конфликтов в организации.

49 Анализ эффективности применения различных методов разрешения конфликтов в организации.

50 Совершенствование процесса предотвращения конфликтов в организации.

51 Совершенствование системы оплаты труда и вознаграждений как фактор повышения производительности труда.

52 Совершенствование процесса управления группами как средство повышения эффективности деятельности организации.



53 Анализ влияния качества (эффективности) управленческих решений на деятельность организации.

54 Совершенствование системы контроля как фактор повышения эффективности деятельности организации.

55 Организация системы эффективного контроля в фирмах, функционирующих на международном уровне.

56 Исследование влияния поведенческих аспектов работников на эффективность контроля в организации.

57 Исследование особенностей влияния факторов внешней среды на организацию в России.

58 Разработка механизма (метода) эффективного взаимодействия организации с внешней средой бизнеса.

59 Исследование возможных путей совершенствования управления международным бизнесом для российских организаций.

60 Совершенствование процесса управления конфликтной ситуацией.

61 Исследование влияния социальной ответственности на бизнес в России.

62 Анализ эффективности применения различных типов организационных структур.

63 Анализ эффективности действующей структуры (на примере организации).

64 Проектирование организационной структуры организации.

65 Анализ эффективности системы планирования.

66 Исследование организации стратегического планирования в российских организациях.

67 Исследование влияния обоснования целей организации на результаты ее деятельности.

68 Совершенствование систем планирования как фактор повышения эффективности деятельности организации.

69 Исследование взаимосвязи между системой мотивации и эффективностью работы групп в организации.

70 Исследование эффективности применения базовых теорий мотивации в практике российских организаций.

71 Совершенствование системы мотивации как инструмент повышения эффективности деятельности организаций.

72 Исследование современных проблем мотивации работников в России.

73 Повышение эффективности мотивации персонала с помощью проектирования рабочего места и целеполагания.

74 Разработка механизма эффективной мотивации персонала.

75 Исследование влияния этики делового общения менеджера на результаты его деятельности.

76 Исследование проблемы этики в менеджменте и разработка этического кодекса организации.

77 Разработка прогноза изменения внешней среды организации.

78 Исследование влияния стиля менеджера на производительность труда.



79 Механизм выбора эффективного стиля менеджера.

80 Пути повышения эффективности управленческих решений.

81 Исследование влияния управленческих решений на эффективность деятельности организации.

82 Исследование влияния имиджа менеджера на эффективность его деятельности.

83 Исследование влияния корпоративной культуры на деятельность организации.

84 Совместные предприятия: анализ мотивации создания и особенностей управления.

85 Пути совершенствования управления совместными предприятиями.

86 Анализ эффективности международных форм бизнеса.

87 Оптимизация процесса принятия и реализации управленческих решений.

88 Организация эффективного управления международной деятельностью фирмы.

89 Исследование особенностей управления многонациональными корпорациями.

90 Совершенствование системы информационного обеспечения менеджмента.

91 Влияние межличностных коммуникаций на эффективность работ организаций.

92 Оптимизация коммуникаций внутри организации в целях повышения эффективности управления.

93 Невербальные коммуникации: значение, способы и эффективность использования в современных организациях.

94 Анализ коммуникаций как информационных каналов организации.

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



5 Образцы планов расчетно-графического задания

Тема 1 Сущность менеджмента и его значение в условиях рыночной экономики

Теоретическая часть

Понятия «управление» и «менеджмент», их соотношение. Исторические предпосылки менеджмента. Корпоративная природа менеджмента. Современные подходы к управлению: ориентация на потребителя, предпринимательский подход, маркетинговая концепция управления и инновационный подход в управлении и т.д. Особенности управления предприятием в условиях централизованной плановой экономики.

Практическая часть

1 Характеристика организации (предприятия), (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [2,3,7,8,10,13,15,21,27,28,33]

Тема 2 Классическая (административная) школа управления

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Основные положения классической школы управления. Система управления Ф. Тейлора. Хронометраж движений Ф. Гилберта. Бюрократическая система М. Вебера. Схема управления организацией по Г. Форду. Принципы и функции управления А. Файоля. Применимость и значение концепций в практике современного управления.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 18, 26, 27, 29, 39, 43, 48, 51, 53]

Тема 3 Школа человеческих отношений и поведенческие науки

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Предпосылки формирования управленческого подхода, ориентированного на человека. Исследования Э. Мэйо (Хоторнский эксперимент), теория М. Фоллетт, и др. Поведенческие концепции Д. МакГрегора и др. Вклад выдающихся представителей школ в науку управления, использование концепций в практике современного управления.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).



2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 5, 6, 7, 9, 14, 15, 18, 25, 26, 27, 29, 39, 43, 47, 48, 51]

Тема 4 Становление научного менеджмента в России

Теоретическая часть

Организационно-технические концепции управления А.А. Богданова, О.А. Ерманского, А.К. Гастева и др. Социальные концепции П.М. Керженцева, Н.А. Витке и др. Вклад советских ученых в развитие менеджмента как науки. Применение основных положений в практике современного управления.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [5, 14, 16, 26, 35, 39, 43]

Тема 5 Современные подходы в управлении

Теоретическая часть

Исторические предпосылки возникновения. Количественные теории управления. Процессный подход в управлении. Концепции системного и ситуационного подходов. Наиболее яркие представители школ и их вклад в теорию менеджмента.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 6, 7, 9, 15, 18, 21, 25, 26, 27, 29, 39, 43, 45, 48, 51]

Тема 6 Системный подход в управлении

Теоретическая часть

Понятие «система», виды систем, их свойства. Элементарная система. Основы системного подхода в управлении. Производство как система «ресурсы-продукция».

Практическая часть

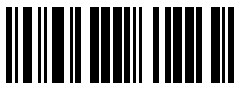
1. Характеристика организации (см. п. 1.2).

2. Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 6, 7, 18, 26, 27, 29, 43, 47, 48, 51]

Тема 7 Внутренняя среда организации

Теоретическая часть



Понятие «организация как объединение людей», признаки организации. Характеристика основных составляющих внутренней среды: цели и задачи, структура, технология, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных. Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 6, 7, 15, 27, 47, 48, 51]

Тема 8 Внешняя среда организации

Теоретическая часть

Исторические предпосылки необходимости учета факторов внешней среды в управлении организацией и значение внешней среды. Понятие организации как закрытой и открытой системы. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристика внешней среды. SWOT-анализ как один из методов изучения внешней среды.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 На основе исследования факторов внешней среды провести ее SWOT-анализ.

Литература: [4, 7, 15, 18, 27, 29, 43, 45, 47, 48, 51]

Тема 9 Принципы управления

Теоретическая часть

Понятие «принцип управления». Кибернетические (общие) принципы управления: принцип обратной связи, закон необходимого разнообразия, принцип преобразования информации, принцип внешнего дополнения, оптимальный подход в управлении. Принципы управления социально-экономическими системами; принцип оптимальности, целенаправленности, централизации и децентрализации и т.д.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [9, 15, 29, 43, 48, 51]

Тема 10 Оптимальный подход в управлении

Теоретическая часть

Содержание оптимального подхода. Роль оптимального подхода в управлении организацией, необходимость его применения. Многовариантность



развития системы. Критерии оптимальности. Методы поиска оптимальных решений.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [11, 12, 27, 48, 51]

Тема 11 Целеполагание в управлении

Теоретическая часть

Понятие «цель». Миссия как основа для выработки целей организации, ее значение, примеры миссий. Виды целей, свойства целей, требования к целям. «Дерево целей» как основной метод формирования целей организации. Преимущества метода управления по целям.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Построить дерево целей на основе сформулированной миссии предприятия (не менее двух уровней). Описать свойства целей на Вашем предприятии.

Литература: [1, 5, 6, 7, 9, 25, 26, 27, 29, 43, 45, 47, 48, 51]

Тема 12 Функции менеджмента

Теоретическая часть

Функции менеджмента: понятие, исторические предпосылки их появления. Понятие «общие функции управления», различные подходы к их выделению. Специфические функции управления: понятие, состав. Взаимосвязь общих и специфических функций управления.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Приведите перечень и содержание общих и специфических функций управления вашей организации. На примере одной из специфических функций покажите взаимосвязь ее с общими функциями управления.

Литература: [4, 6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 45, 48, 50]

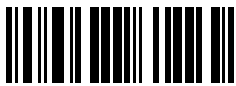
Тема 13 Перспективный подход в управлении

Теоретическая часть

Перспективный подход в управлении, его сущность, необходимость и объективность. Долгосрочное планирование и стратегическое планирование: схемы, процедуры, различия. Стратегия, основные типы стратегий, процесс формирования стратегии.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).



2 Определите, какую стратегию реализует Ваша организация, опишите процесс ее формирования.

Литература: [6, 7, 9, 25, 26, 27, 29, 48, 51]

Тема 14 Планирование как функция управления

Теоретическая часть

Сущность и принципы планирования. Этапы и методы планирования. Значение блока реализации плана, его основные элементы. Системный подход в планировании. Типы планов. Зарубежный опыт корпоративного планирования.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [5, 6, 7, 9, 15, 25, 27, 29, 41, 47, 48, 51]

Тема 15 Программно-целевой подход в управлении

Теоретическая часть

Программно-целевой подход в управлении, его сущность и необходимость. Понятие «программа», ее основные элементы, виды программ. Порядок разработки программ.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [6, 31, 48, 51]

Тема 16 Контроль в системе управления

Теоретическая часть

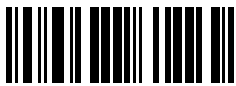
Сущность и задачи контроля в системе управления. Контроль как обратная связь в управлении. Области применения контроля. Виды контроля. Процесс контроля и проблемы его осуществления. Эффективность контроля, требования к эффективному контролю.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Опишите систему контроля в Вашей организации и процесс контроля на примере одного из направлений деятельности Вашей организации. Оцените эффективность контроля и сформулируйте предложения по его совершенствованию.

Литература: [6, 9, 15, 27, 29, 41, 43, 47, 48, 51]



Тема 17 Организационные структуры управления

Теоретическая часть

Понятие «организационная структура управления» и ее элементы. Характеристика механистических и органических структур управления, их отличия. Основные виды организационных структур (линейная, функциональная, штабная, дивизиональные, проектная, матричная и др.), их отличительные особенности, преимущества и недостатки.

Виды структур необходимо представить в виде схем.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии: укажите ее тип, выделите уровни управления (высший, средний, низовой), опишите особенности каждого уровня, установите связь существующей структуры с требованиями по нормативам управляемости. Укажите недостатки существующей организационной структуры управления и предложите направления ее совершенствования.

Литература: [6, 7, 9, 15, 26, 27, 29, 34, 43, 44, 47, 48, 51]

Тема 18 Проблемы централизации и децентрализации при построении структур управления

Теоретическая часть

Понятия «централизация» и «децентрализация». Преимущества и недостатки централизованного и децентрализованного управления. Степень централизации и децентрализации. Показатели, используемые для оценки степени централизации (децентрализации). Факторы, определяющие степень централизации и децентрализации.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

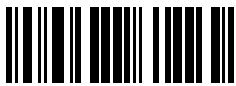
2 Проанализируйте организационную структуру на Вашем предприятии. Выделите уровни управления. Оцените степень централизации (децентрализации) в управлении предприятием. Опишите факторы, определяющие степень централизации и децентрализации на вашем предприятии (организации). Предложите свой вариант распределения полномочий в управлении предприятием.

Литература: [6, 7, 9, 14, 26, 27, 48]

Тема 19 Информационная природа управления

Теоретическая часть

Понятие «информация», информация как ресурс и продукт системы управления. Управление как процесс преобразования информации. Этапы получения управленческой информации. Классификация информации. Требования к информации, используемой в управлении.



Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 В соответствии с приведенной классификацией укажите виды информации, используемой на Вашем предприятии. Опишите процесс прохождения информации на одном из примеров. Укажите проблемы, существующие при передаче и переработке информации и предложите меры по совершенствованию информационного процесса.

Литература: [6, 9, 19, 27, 29, 43, 45, 47, 48]

Тема 20 Коммуникационный процесс в организации

Теоретическая часть

Сущность коммуникационного процесса. Элементы и этапы коммуникационного процесса, виды коммуникаций в организации. Формы и стили коммуникативных процессов. Эффективность коммуникационных процессов. Проблемы, возникающие в процессе коммуникации и пути их решения.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [1, 4, 6, 7, 9, 28, 48]

Тема 21 Управленческие решения

Теоретическая часть

Понятие «управленческое решение», роль решения в управлении. Решение как элемент обратной связи. Типы проблем и методы подготовки решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные этапы в подготовке и принятии управленческого решения. Методы выработки управленческих решений.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

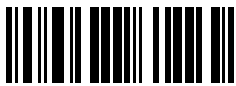
2 Приведите примеры проблем различных типов в управлении Вашей организацией. На примере неструктурированной проблемы рассмотрите основные этапы подготовки и принятия управленческого решения и укажите используемые методы выработки решений.

Литература: [6, 7, 9, 12, 15, 26, 27, 29, 43, 48, 51]

Тема 22 Методы управления

Теоретическая часть

Понятие «метод управления». Основные методы управления: организационно-административные, экономические, социально-



психологические. Их общая характеристика, место в системе управления, характер воздействия.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [6, 15, 20, 43, 48, 51]

Тема 23 Содержательные теории мотивации

Теоретическая часть

Понятие “мотивация”. Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из содержательных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

Литература: [1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50]

Тема 24 Процессуальные теории мотивации

Теоретическая часть

Понятие “мотивация”. Мотивация деятельности и ее значение в системе менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера и др. Применимость теорий в практике управления организацией.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Опишите систему мотивации в Вашей организации. Какие из процессуальных теорий мотивации (или элементы теорий) используются в практике управления. Укажите преимущества и недостатки существующей системы мотивации, направления ее совершенствования.

Литература: [1, 5, 6, 7, 15, 18, 27, 29, 42, 48, 50]

Тема 25 Теории управления человеком

Теоретическая часть

Обзор теорий управления человеком. Теории «X» и «Y». Американский и японский подходы к управлению на примере теорий «A» и «Z». Связь теорий управления человеком со стилями управления. Анархический стиль управления



как попытка совершенствования теории «X» и «Y». Вклад теорий в развитие менеджмента.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Проанализируйте стиль управления руководителя Вашей организации (или одного из подразделений). Какой из теорий он больше соответствует и почему? Сформулируйте преимущества и недостатки существующего подхода к управлению человеком.

Литература: [5, 6, 7, 18, 27, 29, 30, 32, 48, 50, 51]

Тема 26 Стили руководства

Теоретическая часть

Понятие «стиль руководства». Одномерные стили управления: авторитарный, демократический, либерально-попустительский стили управления, их сущность, разновидности. Многомерные стили управления: управленческая решетка Мутона-Блейка и др.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [1, 5, 6, 7, 15, 27, 42, 43, 48]

Тема 27 Управление конфликтами

Теоретическая часть

Сущность конфликтов в коллективе, причины возникновения конфликтных ситуаций. Типы конфликтов, последствия конфликтов для организации. Методы управления конфликтной ситуацией.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3)

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [5, 6, 7, 15, 27, 29, 43, 51]

Тема 28 Групповая динамика

Теоретическая часть

Понятие группы, формальные группы, неформальные группы. Стадии формирования группы. Факторы, определяющие эффективную работу группы. Оптимальное распределение ролей в группе. Причины появления неформальных групп. Управление формальными и неформальными группами.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).



2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 7, 15, 27, 29, 43]

Тема 29 Руководство: власть и личное влияние

Теоретическая часть

Понятие власти. Цель власти. Средства власти. Взаимосвязь понятий «власть», «влияние», «руководство». Формы власти. Баланс власти в управлении: влияние руководителя на подчиненных, влияние подчиненных на руководителя. Руководитель и лидер.

Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [4, 5, 17, 27, 29, 33]

Тема 30 Управленческий труд

Теоретическая часть

Управленческий труд, его характеристика и особенности. Управленческий персонал: состав, характеристика. Виды разделения труда менеджеров. Требования к менеджерам. Менеджер и предприниматель управленческого труда. Уровни управления.

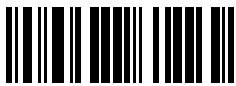
Практическая часть

1 Характеристика организации (см. п. 2.3).

2 Выделите и укажите особенности и специфику управления Вашим предприятием (подразделением).

Литература: [9, 29, 36, 46, 52, 54]

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



6 Рекомендуемая литература

6.1 **Албастова, Л.Н.** Технологии эффективного менеджмента [Текст]: учебно- практическое пособие / Л.Н. Албастова. - М.: Издательство «ПРИОР», 1998. - 288 с.

6.2 **Бовыкин, В.А.** Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления [Текст] / В. Бовыкин. - М.: Экономика, 1997. - 366 с.

6.3 **Брэддик, У.** Менеджмент в организации [Текст] /У. Бреддик. - М.: «ИНФРА-М», 1997.- 343 с.

6.4 **Вершигора, Е.Е.** Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 282 с.

6.5 **Веснин, В.Р.** Менеджмент для всех [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 1994. - 244 с.

6.6 **Веснин, В.Р.** Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада, ЛТД», 1999.- 477 с.

6.7 **Виханский, О.С., Наумов, А.И.** Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / О.С. Виханский. Изд. 3-е. - М.: Гардарики, 2002. – 527 с.

6.8 **Галькович, Р.С., Набоков, В.И.** Основы менеджмента [Текст] / Р.С. Галькович.- М.: ИНФРА-М, 1998. - 189 с.

6.9 **Герчикова, И.Н.** Менеджмент [Текст]: учебник /И.Н. Герчикова.- 3-е изд., перераб.и доп.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 501 с.

6.10 **Гончаров, В.В.** В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы [Текст] : в 2-х томах / В.В. Гончаров.- Науч.ред. С.В.Емельянов. – [3-е доп. изд.] - М.: МНИИПУ, 1996.

6.11 **Друкер, Питер** Практика менеджмента [Текст]: пер. с англ./ Питер Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 397 с.

6.12 **Друкер, Питер** Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения [Текст]: пер.с англ. / Питер Друкер. - М.: Издательство торгового дома «ГРАНД», ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 285 с.

6.13 **Дункан, Джек У.** Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст]: пер.с англ./ Джек У. Дункан. - М.: Дело, 1996. - 271 с.

6.14 **История менеджмента** [Текст]: учебное пособие / под ред. Д.В. Валового.- М.: ИНФРА-М, 1997. - 256 с.

6.15 **Кабушкин, Н.И.** Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. - Минск: Новое знание, 2000. - 336 с.

6.16 **Корицкий, Э.Б., Лавриков, А.А., Омаров, Р.Р.** Советская управленческая мысль 20-х годов [Текст]: краткий именной справочник / Э.Б. Корицкий. - М.: Экономика, 1990. – 231 с.

6.17 **Кортис, Джон** Найди свой путь в менеджменте [Текст] / Джон Кортис. - М.: Ай Кью, 1992. - 55 с.



6.18 **Кохно, П.А.** и др. Менеджмент [Текст] / П.А.Кохно, В.А.Микрюков, С.Е.Комаров. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 224 с.

6.19 **Кузнецов, Ю.В.,** Подлесных, В.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Кузнецов. - СПб.: Издательство «ОЛБИС», 1997. - 192 с.

6.20 **Лебедев, О.Т.,** Каньковская, А.Р. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / О.Т. Лебедев. - СПб., Издательский дом МиМ, 1998. – 189 с.

6.21 **Лэнд, Питер Э.** Менеджмент - искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента [Текст]: пер.с англ. / Питер. Э. Лэнд, М.Шершевской при участии М.Орлова.- М.: ИНФРА-М, 1995. - 144 с.

6.22 **Маневич, В.Е.** Экономические дискуссии 20-х годов [Текст] / В.Е. Маневич. - М.: Экономика, 1989. - 140 с.

6.23 Менеджмент [Текст]: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 694 с.

6.24 Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / М.М.Максимцов, А.В.Игнатьева, М.А.Комаров и др. Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатьевой. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 343 с.

6.25 Менеджмент и рынок: Германская модель [Текст]: учеб. пособие/ под ред. Проф. У.Рора и проф. С.Долгова. - М.: Издательство БЕК, 1995.- 480 с.

6.26 **Менеджмент организации** [Текст]: учеб. пособие. / Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.

6.27 **Мескон, М.Х.,** Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]: пер.с англ. - М.: Дело, 2002.- 701 с.

6.28 Менеджмент (современный российский менеджмент) [Текст]: учебник для вузов/ Ф.М.Русинов, М.Л.Разу, В.А.Денисов и др. Под ред. Ф.М.Русинова, М.Л.Разу. Рос.экон.акад.им.Г.В.Плеханова, Гос.ун-т упр., Рос.акад.гос.службы при Президенте РФ.- М.: ФБК-ПРЕСС, 2000. - 502 с.

6.29 Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Науч. ред. А.А.Радугин. М.: Центр, 1997. - 432 с.

6.30 **Оучи, У.** Методы организации производства. Японский и американский подходы [Текст].- сокр.пер.с англ. / У.Оучи. - М.: Экономика, 1984. – 183 с.

6.31 **Поспелов, Г.С.,** Ириков, В.А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Г.С. Поспелов. – М.: Советское радио, 1976. – 440 с.

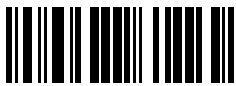
6.32 **Пшенников, В.В.** Японский менеджмент: 27 уроков для нас [Текст] / В.В. Пшенников. - М.: ЗАО «Япония сегодня», 1997. - 191 с.

6.33 **Саймон, Герберт А.,** Смитбург, Дональд У., Томпсон Виктор, А. Менеджмент в организации [Текст] / А.Герберт Саймон.- М.: РАГС «Экономика», 1995. – 335 с.

6.34 Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя [Текст]: совм. проект еженедельника «Эксперт» и консалтинговой группы «БИГ».- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Эксперт», 1998. - 420 с.

6.35 **Сироткин, В.Г.** Великие реформаторы России [Текст] / В.Г. Сироткин.- М.: Экономика, 1991. – 61 с.

6.36 Современный менеджмент [Текст] // Российский экономический журнал.- 1995.- № 10.- с. 63-78.



- 6.37 **Тихонравов, Ю.В.** Теория управления [Текст]: учебник / Ю.В. Тихонравов. - М.: Вестник, 1997. - 336 с.
- 6.38 Управление организацией [Текст]: учебник / Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Гунин В.Н. и др. Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - Гос.акад.упр.им.Серго Орджоникидзе.- Изд.2-е, доп. и перераб.- М.: ИНФРА-М, 1999. - 668 с.
- 6.39 **Уткин, Э.А.** История менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин.- М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 1997. - 224 с.
- 6.40 **Уткин, Э.А.** Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин.-Фин.акад.при Прав.РФ. - М.: Издательство «Зерцало», 1998. - 431 с.
- 6.41 **Фалмер, М.Роберт** Энциклопедия современного управления в пяти томах [Текст] / М. Роберт Фалмер.- М.: ВИПКЭнерго, 1992.
- 6.42 **Фатхутдинов, Р.А.** Понятийный аппарат по менеджменту [Текст] / Р.А. Фатхутдинов.- М.: АО «Бизнес школа Интел-Синтез», 1997. - 112 с.
- 6.43 **Фатхутдинов, Р.А.** Система менеджмента [Текст]: учеб.-практич. пособие / Р.А. Фатхутдинов, 2-е изд. - М.: ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 1997. - 350 с.
- 6.44 **Ховард, К.,** Коротков, Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст]: учеб. пособие / К. Ховард.- М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
- 6.45 **Цыпкин, Ю.А.** и др. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д.; под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 439 с.
- 6.46 **Шамхалов, Ф.И.** Американский менеджмент: Теория и практика [Текст]: Рос.акад.наук / И.В. Шамхалов. - М.: Наука, 1993. - 176 с.
- 6.47 **Шеметов, П.В.** Менеджмент в схемах, таблицах и рисунках [Текст]: учеб. пособие / П.В. Шеметов. - Новосибирск: Сиб. соглашение, 2000. - 109 с.
- 6.48 **Шеметов, П.В.** Менеджмент: Теория и практика [Текст]: учеб. пособие / П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2002.
- 6.49 **Шеметов, П.В.** Методологические основы управления: Курс лекций по дисциплине «Менеджмент» [Текст] / П.В. Шеметов.- Центросоюз РФ; Сиб. ун-т потреб.кооперации. - Новосибирск, 1998. - 220 с.
- 6.50 **Шеметов, П.В.** Практический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / П.В. Шеметов. - Новосибирск: НИИХ, 1993. - 129 с.
- 6.51 **Шеметов, П.В.** Элементы научного управления. Учеб. пособие. - Новосибирск: НИИХ, 1992. - 193 с.
- 6.52 **Штемманн, Петер,** Венцель, Манфред. Секреты преуспевающего менеджера [Текст]: пер.с нем. / Петер Штемманн.- М.: АО «Интерэксперт», 1998. - 128 с.
- 6.53 **Эмерсон, Гаррингтон.** Двенадцать принципов производительности [Текст]: сб.норматив.документов с коммент. / Гаррингтон Эмерсон: пер.с англ. - М.: Бизнес-информ, 1997. - 197 с.



Приложение А (справочное)

Образец оформления титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
(14 пт)
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(14 пт)

Факультет
(14 пт)

Кафедра
(14 пт)

РГЗ
(16 пт)
по дисциплине Менеджмент
(14 пт)
название темы
(14 пт)

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий

Руководитель работы
_____ (Ф. И. О.)
«__» _____ 200__ г.
Исполнитель
Студент гр. _____
_____ (Ф. И. О.)
«__» _____ 200__ г.
(14 пт)

Оренбург 200__



Приложение Б (справочное)

Образец плана работы

Введение.....	2
1 Управление конфликтами на предприятии.....	4
1.1 Влияние конфликтов на деятельность организации	...
1.1.1 Природа конфликта.....	...
1.1.2 Типы и причины конфликта.....	...
1.1.3 Модели процесса конфликта.....	...
1.2 Механизм управления конфликтной ситуацией.....	...
1.2.1 Способы предупреждения конфликтов.....	...
1.2.2 Межличностные стили разрешения конфликтов.....	...
1.2.3 Методы решения конфликтов.....	...
2 Анализ управления конфликтами на ООО «Вега».....	...
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Вега».....	...
2.2 Анализ конфликтной ситуации в ООО «Вега».....	...
2.3 Разработка эффективного механизма управления конфликтной ситуацией в ООО «Вега».....	...
Заключение.....	...
Список использованных источников.....	...
Приложение А - Организационная структура ООО «Вега».....	...
Приложение Б -	...
Приложение В -	...

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий



Приложение В

(справочное)

Образец оформления таблиц

Таблица 10 - Структура стоимости предприятий по активам в зависимости от масштабов бизнеса (в %)

Виды активов	Масштабы бизнеса	
	малый	средний и крупный
1	2	3
Производственное оборудование	41,7	35,1
Здания, сооружения	13,5	52,1
Высококвалифицированный персонал	20,5	2,8
Технологии, ноу-хау	4,2	0,9
Наличие лицензий (разрешений) на определенные виды деятельности	8,5	3,5
Престиж торговой марки предприятия, его репутация	8,3	2,5
Передовой менеджмент	1,3	0,2
Акции, паи других предприятий, банков	0,5	2,0
Земли	0,5	0,2



Приложение Г

Образец оформления рисунка (справочное)

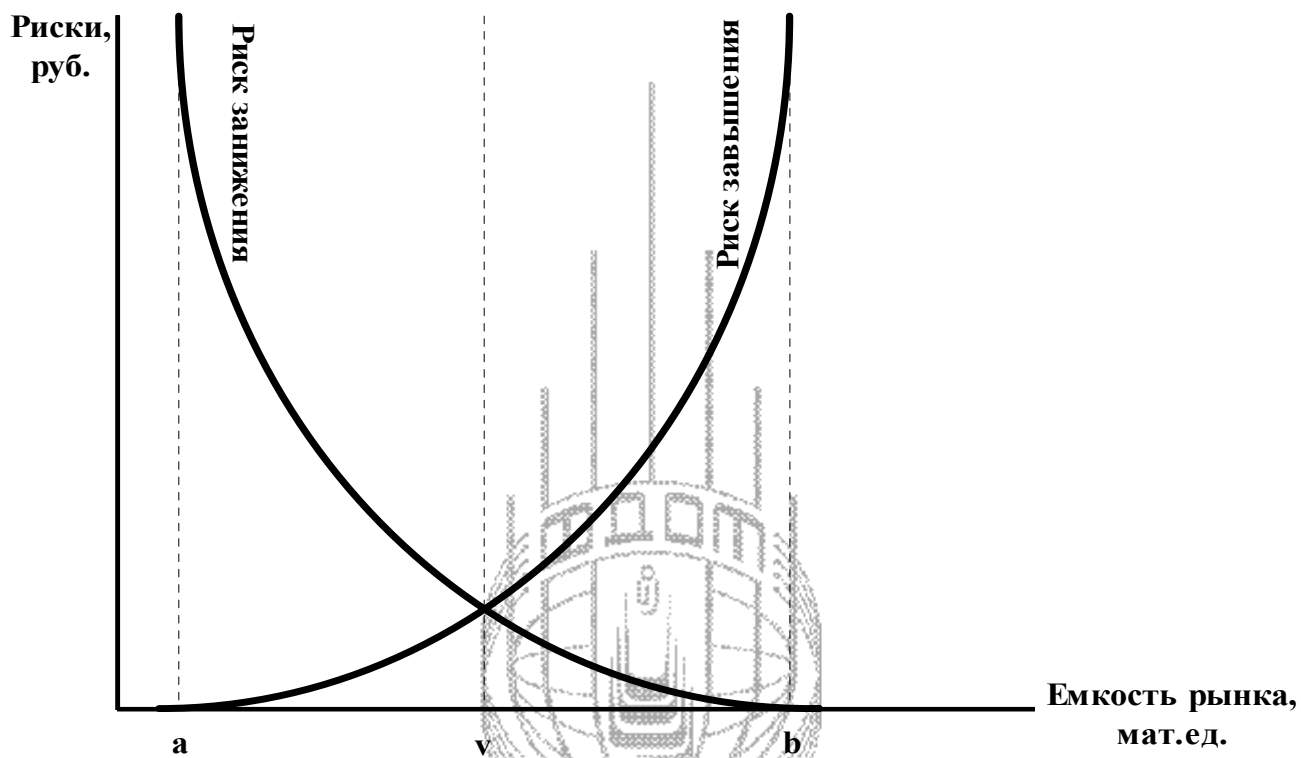


Рисунок 7 - Поведение хозяйствующего субъекта на рынке

Факультет
Дистанционных
Образовательных
Технологий