

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Экономики и управления

Основы менеджмента

методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов

Новосибирск 2021

УДК 338.24(07)
ББК 65.291.21,я7
О-753

Кафедра управления и отраслевой экономики

Составитель – канд. экон. наук, доцент О.В. Ожогова.

Рецензент – канд. экон. наук, доцент О.С. Шинделова.

Основы менеджмента: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ЭиУ; сост: О.В. Ожогова. – Новосибирск, 2021. – 26 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы менеджмента» предназначены для студентов направления подготовки 09.03.03 Прикладная информатика всех форм обучения.

Методические указания утверждены и рекомендованы к изданию учебно-методическим советом факультета экономики и управления (протокол № 4 от «28» декабря 2021 г.)

Введение

Цель изучения дисциплины «Основы менеджмента» – формирование у будущих бакалавров современных фундаментальных знаний и развитие компетенций в области теории и практики управления организациями.

Задачи дисциплины:

1. Формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления;
2. Изучение научно-теоретических и методологических основ современного менеджмента;
3. Анализ передовой практики менеджмента организации;
4. Изучение основных проблем в области управления современными организациями и возможных путей их решения;
5. Развитие компетенций профессиональной деятельности в сфере управления.

Дисциплина «Основы менеджмента» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-4. Способен использовать современные стандарты и методики управления работами по сопровождению ИС, автоматизирующих бизнес-процессы.

ПК-5. Способен проводить адаптацию бизнес-процессов заказчика к возможностям информационной системы.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать: технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; основы конфликтологии; основы теории управления; основы управления организационными изменениями; основы менеджмента, в том числе менеджмента качества; основы реинжиниринга бизнес-процессов организации;

уметь: проводить переговоры; проводить презентации; анализировать исходную документацию;

владеть: навыками сбора данных о запросах и потребностях заказчика; навыками проведения анкетирования и интервьюирования представителей заказчика; навыками согласования с заказчиком модели бизнес-процессов и утверждения у заказчика модели бизнес-процессов применительно к ИС.

1. Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся рассматривается как одна из форм обучения, которая предусмотрена ФГОС ВО и учебным планом по направлению подготовки.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с учебной и научной литературой и практическими материалами, необходимыми для изучения дисциплины «Основы

менеджмента» и развития у них способностей к самостоятельному анализу полученной информации.

В процессе изучения дисциплины студент может выполнять следующие виды самостоятельной работы: подготовка и выполнение реферата; подготовка к устному опросу и тестированию по темам; подготовка к экзамену.

Вопросы для собеседования по темам

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента.

Тема 1.1. Понятие менеджмент. Основные категории.

Понятие и необходимость управления. Понятие менеджмент. Основные категории менеджмента: субъект, объект, принципы, виды, методы, функции, инструменты.

Тема 1.2. Школы менеджмента.

Понятие научной школы менеджмента. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников. Школа административного управления. Школа человеческих отношений. Поведенческие науки. Современные подходы к управлению (количественный, процессный, системный, ситуационный). Сравнительная характеристика американской и японской системы менеджмента.

Тема 1.3. Менеджер.

Менеджер. Роль менеджера. Качества, которыми должен обладать менеджер (навыки и способности). Способность управлять собой. Разумные личные ценности. Четкие личные цели. Упор на постоянный личный рост. Навык решать проблемы, изобретательность и способность к инновациям. Высокая способность влиять на окружающих. Знание современных управленческих подходов. Способность руководить. Умение обучать и развивать подчиненных. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Раздел 2. Организация как объект современного менеджмента.

Тема 2.1. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда организации.

Понятие и сущность организации. Организация как открытая система. Внутренняя среда организации и её основные элементы. Внешняя среда и ее характеристики. Законы развития организации и ее жизненный цикл.

Тема 2.2. Корпоративная культура организации.

Общие понятия и сущность корпоративной культуры. Элементы корпоративной культуры. Национальные особенности корпоративных культур. Формирования корпоративной культуры.

Тема 2.3. Управление изменениями и организационное развитие.

Природа и факторы организационных изменений: люди, технологии, цели, структура. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен. Участие работников в управлении для осуществления перемен. Сопротивление переменам. Методы преодоления сопротивления переменам.

РАЗДЕЛ 3. Функции менеджмента.

Тема 3.1. Планирование. Стратегический менеджмент.

Понятие планирования деятельности в организации. Задачи планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Основы стратегического менеджмента. Миссия и видение организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Модель пяти сил М. Портера. Этапы стратегического планирования. Выбор стратегии, планирование реализации стратегии и ее оценка.

Тема 3.2. Организация как функция управления.

Понятие «организация». Виды структур управления. Принципы построения структуры управления организацией. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно - функциональная структура. Линейно-штабная структура, дивизиональная, проектная и матричная структуры управления. Современные тенденции в развитии организационных структур управления.

Тема 3.3. Мотивация.

Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей Маклелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера -Лоулера.

Тема 3.4. Контроль.

Понятие и необходимость контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля. Барьеры и сопротивление контролю. Характеристики эффективного контроля.

Раздел 4. Коммуникационный процесс и психология менеджмента.

Тема 4.1. Коммуникации в организации.

Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации и его основные элементы. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникационные барьеры в организации. Методы улучшения организационных коммуникаций. Коммуникационные сети.

Тема 4.2. Власть и влияние. Лидерство.

Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. Формы власти и влияния, их характеристики: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть (власть примера). Влияние через убеждение и участие: ограничения и характеристики. Природа и определение лидерства. Черты эффективного лидерства. Лидер и менеджер. Поведенческий и ситуативный подходы к лидерству, подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства. Одномерные и многомерные стили. Авторитарный стиль. Демократический стиль. Либеральный стиль. Управленческая решетка.

Тема 4.3. Управление конфликтами и стрессами.

Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Внутрилиchnостный конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Методы управления конфликтами. Необходимость вмешательства менеджера в конфликт.

Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и в самом себе.

Раздел 5. Управленческие решения.

Тема 5.1. Основы принятия управленческих решений.

Сущность, свойства и виды управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческих решений.

Тема 5.2. Методы разработки и принятия управленческого решения.

Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая характеристика распространенных методов. Критерии принятия решения в условиях неопределенности. Принятие решения в условиях риска.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие и содержание менеджмента.
2. Основные категории менеджмента.
3. Основные формы управленческого труда.
4. Условия реализации управленческих отношений.
5. Методы менеджмента.
6. Принципы управления.
7. Инструменты менеджмента.
8. Школы менеджмента. Школа научного управления.
9. Школы менеджмента. Классическая или административная.
10. Школы менеджмента. Поведенческие науки.
11. Современные подходы к менеджменту.
12. Концепция ограничений. Краткие определения ограничений.
13. Управление в акционерном обществе.
14. Управление в сельскохозяйственном кооперативе.
15. Функции управления.
16. Стили управления.
17. Понятие организации как объекта менеджмента. Внутренняя среда организации. Законы организации.
18. Понятие организации как объекта менеджмента. Внешняя среда организации.
19. Сущность и классификация управленческих решений.
20. Типы структур управления.
21. Линейная структура управления.
22. Функциональная структура управления.
23. Матричная структура управления.

24. Отделенческие структуры управления.
25. Отраслевые (цеховые) структуры управления.
26. Понятие стратегического управления.
27. Процесс стратегического управления.
28. Виды стратегий. Корпоративные стратегии. Ограничения при формулировании стратегий.
29. Виды стратегий. Конкурентные стратегии.
30. Виды стратегий. Функциональные стратегии.
31. Управление конфликтами.
32. Управление стрессом.
33. Процессуальные концепции мотивации.
34. Содержательные концепции мотивации.

Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие, сущность менеджмента.
2. Управление как особый вид деятельности, его специфика
3. Функции и инструменты менеджмента.
4. Организация как объект управления: составные части, уровни, основные процессы.
5. Элементы процесса управления, функции управления.
6. Элементы процесса управления, инструменты управления.
7. Элементы процесса управления, принципы управления.
8. Необходимые навыки и качества менеджера.
9. Характеристика руководителя способного управлять собой.
10. Характеристика руководителя с четкими ценностями.
11. Характеристика руководителя с четкими личными целями.
12. Характеристика руководителя с продолжающимся саморазвитием.
13. Характеристика менеджера, имеющего навыки решать проблемы.
14. Характеристика менеджера, с творческим подходом.
15. Характеристика руководителя, умеющего влиять на людей.
16. Характеристика менеджера, понимающего особенности управленческого труда.
17. Характеристика менеджера, умеющего руководить.
18. Характеристика руководителя, умеющего обучать людей.
19. Характеристика руководителя с высокой способностью формировать коллектив.
20. Школы менеджмента. Классическая школа в управлении.
21. Школы менеджмента. Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
22. Школы менеджмента. Количественный и ситуационный подход к управлению.
23. Школы менеджмента. Американская модель менеджмента.
24. Школы менеджмента. Японская модель менеджмента.
25. Содержание понятия «среда организации»

26. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура.
27. Организационная культура, ее элементы и типы.
28. Внутренняя среда организации. 10 содержательных характеристик организационной культуры.
29. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.
30. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
31. Стратегический менеджмент. Сущность стратегического планирования (управления).
32. Процесс стратегического планирования.
33. Миссия организации и пути ее определения.
34. Цели организации и их характеристика.
35. Оценка и анализ внешней среды организации.
36. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
37. Анализ стратегических альтернатив, виды стратегических альтернатив.
38. Реализация стратегии. Управление реализацией стратегического плана
39. Оценка стратегического плана.
40. Управление мотивационным процессом. Первичные и вторичные потребности.
41. Управление мотивационным процессом. Внутренние и внешние вознаграждения.
42. Содержательные теории мотивации и их отличие от процессуальных теорий.
43. Процессуальные теории мотивации их отличие от содержательных теорий.
44. Иерархия потребностей по Маслоу.
45. Теория потребностей Мак-Клеланда.
46. Теория ожидания Виктора Врума.
47. Теория справедливости Джона Стейси Адамса.
48. Управление конфликтами в организации. Понятие и виды конфликтов.
49. Управление конфликтами в организации. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
50. Управление конфликтами в организации. Причины возникновения конфликтов.
51. Коммуникации в менеджменте. Понятие общение, коммуникация.
52. Коммуникации в менеджменте. Виды общения в соответствии с содержанием.
53. Коммуникации в менеджменте. Виды общения в зависимости от используемой техники общения и его целей.
54. Коммуникационный процесс, этапы и основная цель.
55. Виды коммуникаций организации.
56. Преграды в коммуникациях предприятия.
57. Совершенствование коммуникаций организации.
58. Правила публичного выступления.
59. Стил ь управления (руководства), его сущность и характеристики.

60. Классические виды стилей руководства.
61. Принятие решений в процессе управления организацией.
62. Классификация управленческих решений.
63. Технология принятия управленческого решения.
64. Методы принятия управленческих решений.
65. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.
66. Групповая динамика, сущность команды.
67. Групповая динамика, роли в команде.
68. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.

Комплект заданий для выполнения реферата

Примерный перечень тем реферата

1. Краткая характеристика систем менеджмента в Японии и США.
2. Управление конфликтами в организации.
3. Управление стрессом.
4. Управление эмоциями.
5. Делегирование полномочий.
6. Организационная культура организации
7. Власть и способы ее реализации.
8. Деловая карьера и ее организация.
9. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.
10. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.
11. Инновационный менеджмент.
12. Самопрезентация. Подготовка резюме.
13. Постановка жизненных целей. Самоменеджмент.
14. Управленческие коммуникации и решения
15. Методологические основы менеджмента
16. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем
17. Основные разновидности организаций
18. Стратегический менеджмент.
19. Организационный механизм управления
20. Социально-психологические методы управления
21. Мотивационный менеджмент.
22. Руководство и лидерство.
24. Управление внешнеэкономической деятельностью.
25. Оценка качества и эффективности менеджмента.
26. Контроль в системе менеджмента.
27. Социальная ответственность и этика в работе менеджера.

Примерное содержание разделов реферата

Тема 1. Краткая характеристика систем менеджмента в Японии и США.

1. Американский стиль менеджмента.
2. Японский стиль менеджмента.
3. Сравнительный анализ японского и американского систем менеджмента.

Сравнение японской и американской кадровой политики, оплаты и стимулирования труда, подготовки и переподготовки менеджеров, тактических задач и стилей управления.

Тема 2. Управление конфликтами в организации.

1. Природа и сущность конфликта в организации.
2. Управление конфликтом в организации

Тема 3. Управление стрессом.

1. Понятие стресса и фазы развития.
2. Причины и симптомы стрессов.
3. Стресс и показатели выполнения рабочих заданий
4. Модель стресса.
5. Методы управления стрессом.

Тема 4. Управление эмоциями.

1. Эмоции, чувства, психические состояния.
2. Состояния эмоциональной напряжённости, их роль и значение в управленческом процессе.
3. Способы преодоления отрицательных психических состояний профессиональной деятельности менеджера.

Тема 5. Делегирование полномочий.

1. Понятие и сущность делегирования полномочий. Полномочия и их виды.
2. Централизация и децентрализация управления.
3. Основные принципы и способы делегирования полномочий.

Тема 6. Организационная культура организации

1. Основные понятия организационной культуры.
2. Развитие организационной культуры.
3. Поддержание организационной культуры

Тема 7. Власть и способы ее реализации.

1. Власть и влияние в организации.
2. Источники власти в организации.
3. Пути повышения эффективности работы коллектива.

Тема 8. Деловая карьера и ее организация.

1. Управление карьерой как часть системы управления персоналом.
2. Деловая карьера: цели, этапы; факторы и стадии карьерного роста.

3. Управление служебно-профессиональным продвижением в организации.

Тема 9. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.

1. Отличия в распределении доходов от предпринимательской деятельности.

2. Отличия в организационно-правовых формах, целях создания и органов управления.

3. Гражданско-правовой механизм реализации права собственности.

Тема 10. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.

1. Понятие структуры управления.

2. Типы структур управления организацией.

3. Требования к организационной структуре.

Тема 11. Инновационный менеджмент. Эффективность инновационной деятельности.

1. Понятие инновационного менеджмента.

2. Основные этапы процесса инновации.

3. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.

Тема 12. Самопрезентация. Подготовка резюме.

1. Понятие самопрезентации. Виды.

2. Требования к составлению резюме.

3. Структура резюме.

Тема 13. Постановка жизненных целей. Самоменеджмент.

1. Анализ и оценка деятельности руководителя. Постановка жизненных целей.

2. Планирование рабочего дня (недели, месяца) руководителя.

3. Ранжирование видов работ по срочности и важности.

4. Опыт самоуправления.

Тема 14. Управленческие коммуникации и решения

1. Коммуникационные стили. Виды коммуникаций в организации.

2. Стили отбора альтернативных решений.

3. Стадии принятия решений.

Тема 15. Методологические основы менеджмента

1. Определение менеджмента. Предмет научного менеджмента.

2. Объект и субъект менеджмента.

3. Понятие организации.

4. Понятие системы менеджмента.

Тема 16. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем

1. Эволюция управленческой мысли.

2. Современные концепции менеджмента.

3. Развитие управленческой мысли в России.

4. Слабые и сильные стороны отечественных концепций управления.

Тема 17. Основные разновидности организаций

1. Признаки организации.
2. Организационные процессы и законы организации.
3. Некоммерческие и коммерческие организации
4. Имидж организации.

Тема 18. Система формирования кадров управления

1. Факторы, влияющие на работу кадровых служб.
2. Привлечение и подбор персонала.
3. Оценка сотрудников и претендентов.
4. Система работы с кадрами, условия развития кадров.

Тема 19. Стратегический менеджмент.

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Этапы стратегического управления.
3. Особенности стратегического управления в сельском хозяйстве.

Тема 20. Организационный механизм управления

1. Способы воздействия на исполнителей.
2. Сущность организационного воздействия и административного распорядительства.
3. Правила издания приказов, распоряжений и принятия постановлений.
4. Организация и проведение нарядов, планерок, совещаний.

Тема 21. Социально-психологические методы управления

1. Социально-психологические приемы формирования интересов. коллектива, индивидуума.
2. Социально-психологические приемы формирования производственного коллектива.
3. Лидер и руководитель, стиль руководства.
4. Оценка реализаций социально-психологических методов управления на предприятии.

Тема 22. Мотивационный менеджмент.

1. Понятие и виды мотивации.
2. Содержательная концепция мотивации.
3. Процессуальная концепция мотивации.
4. Моральные методы стимулирования.

Тема 23. Руководство и лидерство.

1. Личность в системе управления.
2. Коллектив и его психологические характеристики.
3. Власть и способы ее реализации.
4. Стиль управления и его основы.

Тема 24. Управление внешнеэкономической деятельностью.

1. Современные тенденции международного разделения труда.
2. Хозяйственный механизм внешнеэкономических связей.
3. Цели, условия создания и виды деятельности совместных предприятий с зарубежными партнерами

Тема 25. Оценка качества и эффективности менеджмента.

1. Рационализация методов управления производством.
2. Сущность и содержание функционально-стоимостной оценки эффективности

менеджмента (подсистемы, руководителя, специалиста).

3. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

Тема 26. Контроль в системе менеджмента.

1. Сущность и задачи контроля.
2. Виды и стадии управленческого контроля.
3. Внешний и внутренний контроль.
4. Преимущества и недостатки управления по отклонениям.

Тема 27. Социальная ответственность и этика в работе менеджера.

1. Сущность и понятие социальной ответственности в бизнесе.
2. Зависимость предпринимательства от состояния общества.
3. Корпоративная культура и культура общения между людьми.

Общие указания

Выполнение обучающимися реферата является важной частью учебного процесса, так как позволяет закрепить знания, полученные в процессе лекционных, практических и самостоятельных занятий, а также выработать навыки их практического применения.

Темы реферата приведены в разделе.

В каждой теме даются методические указания для выполнения реферата.

Темы реферата устанавливает ведущий преподаватель.

Литературу по теме реферата студент выбирает самостоятельно, учитывая прилагаемый список литературы. Каждый реферат выполняется по составленному студентом плану. Целесообразно приводить практические примеры, излагать собственное мнение.

Реферат выполняется на стандартных листах. Объем каждой работы – 10-15 страниц машинописного текста через полтора интервала. Работа выполняется в соответствии с методическими рекомендациями по выполнению контрольных работ и рефератов.

Темы презентаций

Раздел 3. Функции управления

1. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.
2. Управление в кооперативах. Основные принципы образования кооперативов.
3. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.

Раздел 4. Коммуникационный процесс и психология менеджмента

1. Управление конфликтами в организации. Виды организационных конфликтов и формы их разрешения.
2. Власть и способы ее реализации.
3. Корпоративная культура.

4. Социальная ответственность и этика менеджмента.
5. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникаций. Коммуникационные барьеры, коммуникационные сети.
6. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.
7. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.
8. Стили управления.

2. Методические рекомендации для проведения практических занятий

Семинары – аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие обучающихся, имеющих трудности в понимании аспектов читаемого курса или первоисточников, либо связанных с углубленным интересом студентов к данной проблематике, а также контроль знаний (контрольные работы, письменное тестирование, итоговое испытание по дисциплине, проверка конспектов, опрос).

Самостоятельная работа – чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к письменным контрольным работам, подготовка к рубежным испытаниям.

Интерактивные образовательные технологии: деловые игры, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, мозговой штурм, проблемная лекция, презентация на основе современных мультимедийных средств, лекция-визуализация.

Формы: практические занятия, самостоятельная работа по выполнению разных видов заданий.

Методы: деловые игры, решение ситуационных задач, и др. методы, применяемые при реализации ООП.

Презентация на основе современных мультимедийных средств. Презентация – эффективный способ донесения информации, наглядно представить содержание, выделить и проиллюстрировать сообщение и его содержательные функции.

Анализ конкретных ситуаций (case-study) – метод активизации учебно-познавательной деятельности обучаемых, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач.

Названный метод характеризуется следующими признаками: наличие конкретной ситуации; разработка группой (подгруппами или индивидуально) вариантов решения ситуаций; публичная защита разработанных вариантов разрешения ситуаций с последующим оппонированием; подведение итогов и оценка результатов занятия.

Практическое занятие по теме 1.3 «Менеджер»

1. Знакомство с концепцией ограничений.

2. Тестирование студентов на наличие сильных и слабых сторон как руководителей (Современный менеджер: учеб. пособие/ А.Т. Стадник, Д.А. Денисов, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др. Новосиб. гос. аграр.ун-т, – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2018. – 171 с. (ЭБС НГАУ).

3. Обсуждение результатов в группе.

Практическое занятие по теме по теме 2.3 «Управление изменениями и организационное развитие»

Вопросы:

1. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен.
2. Методы преодоления сопротивления переменам.
3. Управление инновациями.

Кейс для анализа. Принятие решения о покупке новой технологии.

На рынке хлебопродуктов больших городов численностью населения свыше 100 тысяч человек наблюдается ужесточение конкуренции. Её остроту испытывают, прежде всего, крупные хлебокомбинаты, которым приходится приспосабливаться к изменяющимся условиям деятельности. Источниками усиления конкуренции являются малые предприятия по производству хлеба и хлебобулочных изделий, которые быстрее реагируют на события на рынке.

Хлебокомбинат №3 в городе занимает около 10,5% рынка хлебопродуктов. Планово-финансовый отдел совместно с бухгалтерией на основе анализа сбыта хлебопродукции выявил снижение объема продаж на 18% в натуральном выражении в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Все предпринятые производственными службами шаги по улучшению качества продукции и реализованные отделом маркетинга мероприятия по распределению и продвижению продукции не дали ощутимых результатов, поскольку удалось в первых двух кварталах текущего года лишь приостановить снижение продаж. В сложившейся ситуации отдел маркетинга выходит с предложением о покупке лицензии по технологии производства хлеба из цельного пророщенного зерна.

Директор хлебокомбината, осознавая высокую ответственность и рискованность принятия решения о покупке лицензии, назначает производственное совещание с руководством заинтересованных отделов и производственных подразделений с целью принятия всесторонне обоснованного коллективного решения. На совещании представлено руководство следующих направлений деятельности, отделов аппарата управления и производственных служб:

- 1) отделы и службы научно-производственной деятельности – главный инженер;
- 2) технологические службы – главный технолог;
- 3) служба снабжения – начальник отдела снабжения;
- 4) служба транспортного обслуживания – начальник транспортного цеха;

- 5) финансово-экономическая служба – начальник планово-финансового отдела;
- 6) служба маркетинга – начальник отдела маркетинга;
- 7) производство по выпечке хлеба – начальник отдела по выпечке хлеба.

Перед совещанием каждый из его участников заблаговременно получает описание технологии выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна (информация отдела маркетинга).

Информация отдела маркетинга.

Технология по выпечке хлеба из цельного пророщенного зерна основана на изготовлении теста непосредственно из цельного зерна путем замочки и измельчения. Выпекаемый таким образом хлеб представляет собой продукт повышенной биологической ценности. В нем, в отличие от хлеба, выпеченного по традиционной технологии, полностью сохраняются белки, жиры и макро- и микроэлементы, витамины и пищевые волокна, заложенные природой в зерне. Так хлеб, изготовленный по «зерновой технологии», например, из зерна пшеницы, содержит на 16% больше белка, в 2 раза больше витаминов группы В, на 65% больше витамина Е1, в 4 раза больше пищевых волокон, чем хлеб, выпекаемый по традиционной технологии.

«Зерновая технология» предусматривает мойку – замочку зерна, отволаживание зерновой массы в воде или обезжиренном молоке, измельчение её в устройстве, где сначала эта масса подвергается предварительному измельчению, с последующим отволаживанием в воде в течение 2-3 часов. Затем набухшие частицы предварительно измельченной зерновой массы протергивают резанию – трению (экструдированию), вводя при этом в камеру диспергатора соль и специальные компоненты для получения теста. На указанную технологию Комитетом РФ по патентам и товарным знакам выдан патент «Способ производства теста для зернового хлеба», зарегистрированный в Государственном реестре изобретений.

Кроме значительного увеличения биологической ценности «зернового» хлеба, данная технология сокращает на 35-40% издержки в расчете 1 кг произведенного хлеба по сравнению с традиционной технологией. Это достигается за счет извлечения из технологии «зернового хлеба» операций производства, хранения и перевозки муки. К важным преимуществам данной технологии следует также отнести уменьшение издержек на приобретение, хранение и транспортировку зерна, а также длительные сроки его хранения.

Потребителями хлеба из цельного пророщенного зерна являются:

1. жители города, уделяющие повышенное внимание улучшению и сохранению здоровья;
2. больницы, санатории, профилактории, школьные столовые, военные части.

По результатам анкетирования 20-30% населения готовы потреблять этот биологически ценный хлеб, поскольку в дополнение к указанным преимуществам он обеззараживает организм человека путем выведения

радиоактивных веществ, солей тяжелых металлов, снижает уровень холестерина в крови, снижает угрозу заболевания ожирением, сахарным диабетом, атеросклерозом.

Дополнительными доводами в пользу приобретения лицензии является то, что данная технология органично встраивается в традиционную. Необходимо только дополнительное оборудование в виде диспергатора, ванн для замочки и ванн для промывки зерна.

Технологические характеристики комплекта оборудования:

Производительность по зерновой массе, кг/час	250
Установленная мощность, кВт	14
Обслуживающий персонал, чел.	1
Минимальная площадь, м ²	20
Высота потолков, м	3
Масса диспергатора, кг	1000

В комплект оборудования входят: диспергатор – 1 шт., замочные ванны – 10 шт., блок мойки зерна – 1 шт. Стоимость оборудования составляет 200 тыс. руб.

При доставке хлеба до места продажи не нужен специализированный транспорт. Для организации продвижения «супер-хлеба» необходимы расходы на рекламу и специализированные мероприятия по стимулированию сбыта в размере 100 тыс. руб.

В тоже время цена неисключительной лицензии (лицензионное вознаграждение) составляет 900 тыс. руб. Условия платежа следующие: 300 тыс. руб. выплачиваются в течение 10 дней после подписания лицензионного договора, остальные в течение 3-4 лет поквартально равными долями роялти начиная с момента продаж. Срок действия лицензии – 15 лет. При неисключительной лицензии её покупателю запрещается передавать права по использованию патента другим лицам.

По данным произведенных маркетинговых исследований объем продаж хлеба из цельного пророщенного зерна составит 30% от достигнутого уровня реализации всей хлебобулочной продукции, т.е. 4,5 тонны в сутки.

Информация главного инженера

При всей кажущейся эффективности новой технологии очевидны следующие её негативные стороны:

- технология выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна апробирована только в опытных условиях. Необходимо немало времени по доведению её до уровня промышленного производства, что потребует дополнительных средств, размер которых оценить довольно трудно;

- лицензиар (продавец лицензии) не может показать в действии процесс выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна. Это значительно затрудняет ознакомление с основными операциями технологии и только усиливает негативное отношение к ней;

- предприятие – изготовитель оборудования не осуществляет предпродажное обслуживание и установку его «под ключ». Это придется делать работникам хлебозавода;

-лицензиар лишь в основных чертах обязуется обучить персонал и гарантирует в полном объеме осуществлять послепродажное обслуживание за отдельную плату, размер которой, в принципе, приемлем;

-срок гарантированного обслуживания составляет только 3 месяца, что явно не достаточно.

Информация главного технолога

Данная технология отлично встраивается в процесс традиционной выпечки хлеба. В то же время технологическим службам придется дорабатывать технологию до уровня промышленной выпечки хлеба. Здесь могут появиться разные неожиданные препятствия, преодоление которых потребует продолжительного времени.

Очевидны следующие недостатки:

- отсутствуют четкие режимы времени проведения операций;

- продавец лицензии (лицензиар) не способен показать в действии новую технологию;

- продавец лицензии гарантирует бесплатное обслуживание только в течение только трех месяцев после выхода производства на уровень промышленной эксплуатации;

- необходимо особое внимание при проращивании зерна, рост проросшей массы не должен превышать 8-10 мм;

- при утверждении технических условий на новую технологию в вышестоящей контролирующей инстанции могут появиться сложности, что проявится в более строгом контроле и дополнительных проверках.

Информация начальника отдела снабжения

Придется устанавливать договорные отношения с производителями зерна, (фермерскими хозяйствами, колхозами, крестьянскими хозяйствами). Это совершенно незнакомая группа продавцов с неясными требованиями и условиями поставки.

В пользу новой технологии свидетельствуют следующие обстоятельства:

- условия хранения зерна менее жесткие, чем хранения муки;

- под складские помещения могут быть использованы и склады, где хранится мука (не нужны дополнительные капитальные вложения);

- требования к таре (мешкам) такие же или менее жесткие, как и к хранению муки;

- условия работы для рабочих склада лучше, поскольку отсутствует мучная пыль;

- дополнительные компоненты для приготовления теста по новой технологии не нужны. Необходимы традиционное сырье и материалы (дрожжи, соль, масло растительное, вода и др.).

Информация начальника транспортного цеха

Для доставки хлеба из цельного пророщенного зерна в места сбыта, не нужен специализированный автотранспорт. В результате прогнозируемого роста объемов продаж этого хлеба потребуется только дополнительный автотранспорт. Расходы на доставку на существующем автотранспорте не увеличатся.

Информация начальника планово-финансового отдела

Расчеты, проведенные ПФО относительно эффективности новой технологии, дали следующие результаты:

- себестоимость выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна на 40% ниже в расчете на 1 кг продукции, чем по традиционной технологии, т.е. около 12 руб.;

- необходимые финансовые средства (денежные средства на первоначальный взнос на покупку лицензии, на приобретение комплекта оборудования и на удовлетворение потребности в собственных оборотных средствах для обеспечения производственной и сбытовой деятельности по выпуску и реализации «супер-хлеба») составят порядка 600 тыс. рублей;

- из указанных финансовых средств у предприятия собственных средств имеется только 200 тыс. рублей, остальные необходимо будет получить в виде кредита сроком на 2 года (15% в год);

- окупаемость необходимых финансовых средств при сложившихся финансовых условиях и ценах, сопоставимых с конкурирующими сортами хлеба, составит полгода.

Информация начальника цеха по выпечке хлеба

Несмотря на то, что данная технология органично может быть встроена в действующий технологический процесс выпечки хлеба, что является, несомненно, важнейшим положительным моментом, она обладает рядом серьезных недостатков, а именно:

- есть опасения, что при освоении появится много неожиданностей, которые сведут на нет положительные стороны новой технологии;

- придется гораздо жестче контролировать операции технологического процесса, особенно операцию проращивания зерна, поскольку небольшие отклонения приведут к неисправимому браку, а зерно просто придется выбросить;

- неясно, что делать с забракованным зерном по части утилизации;

- лицензиар не обладает опытом в обучении персонала всем технологическим аспектам производства;

- срок гарантированного обслуживания явно недостаточен, поскольку составляет только 3 месяца.

Форма и порядок выполнения

1. Прочитайте текст кейса.

2. Составьте «силовое поле» изменений для данной ситуации. Оцените, какие силы, побуждающие или ограничивающие, преобладают. Обоснуйте свою точку зрения.

3. Если бы Вы являлись директором хлебокомбината, какое решение о покупке технологии вы бы приняли? Если вы принимаете отрицательное решение, предложите другую стратегию выхода из кризисной ситуации. В случае положительного решения, напишите Приказ, о покупке технологии, указав в нем виды работ, которые необходимо осуществить для успешной реализации новшества, ответственных исполнителей и сроки выполнения.

Практическое занятие по теме 3.1 «Планирование. Стратегический менеджмент»

Деловая игра.

Концепция игры. Разработка миссии и дерева целей организации.

Задание 1. Создайте свое предприятие.

Задание 2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

Задание 3. Проведите анализ внешней и внутренней среды организации. Результаты занесите в таблицы (SWOT, PEST, SNW).

Задание 4. Постройте дерево целей создаваемого предприятия.

Коллективная работа.

После того, как предложения всех групп будут готовы, представители всех групп докладывают результаты. Остальные группы выступают в роли экспертов-инвесторов. Определяется проект-лидер.

3 Роли:

1. *Инициатор* – участник, который чаще, чем другие, предлагает новые решения, вносит предложения, изменяет точку зрения на цели группы. Они могут касаться поставленного в группе задания, проблемы организации работы в группе и т.д.

2. *Последователь* – подхватывает новую инициативу, расширяет ее, помогает в реализации начатых в группе дел.

3. *Координатор* – способствует правильному "разделению труда". Следит, чтобы в группе не занимались несколькими делами одновременно, чтобы все имели занятие, чтобы действия не дублировались.

4. *Ориентирующий* – прокладывает путь и определяет направление работы группы в соответствии с какими-то внешними ориентирами. В группе обсуждает вопросы о том, как быстро развивается группа, далеко ли она находится от цели, в каком направлении идет и др. Обращает внимание на уровень увлеченности деятельностью в группе, следит за бюджетом времени.

5. *Оценивающий* – оценивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации, сравнивает с целями, подводит итог в конце занятия.

6. *Ищущий информацию* – часто ставит вопросы и пытается получить на них ответ, побуждает к действию, принятию решений.

Цель занятия: развить у студентов навыки формулировки миссии и целей организации, построения дерева целей.

Практическое занятие по теме 3.2 «Организация как функция управления»
Анализ конкретных ситуаций (case-study) «Анализ и проектирование структуры управления организацией»

Цель занятия: проанализировать эту структуру управления организации, выявить направления совершенствования, определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Условия и исходные материалы. Задание выполняется по материалам кафедры.

Ситуация-проблема представляет собой описание реальной проблемной ситуации. Цель студентов: найти решение ситуации или прийти к выводу о его невозможности.

Этапы:

1. На примере конкретных материалов (кейса) проводится расчет системы показателей экономической эффективности управления предприятием: общих результативных показателей эффективности управления; экономичности аппарата управления; производительности управленческого труда.
2. Разработка группой вариантов решения;
3. Публичная защита разработанных вариантов разрешения ситуаций с последующим оппонированием;
4. Подведение итогов и оценка результатов занятия.

Практическое занятие по теме 3.3 «Мотивация»

Комплект ситуационных задач (заданий) «Мотивация»

Цель занятия – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте ситуации сложившиеся в организации, обоснуйте возможные причины их возникновения и предложите способы мотивации сотрудников для решения данной проблемы. схема Разбор каждой ситуации проведите по схеме (анализ ситуации, проблема, потребности, важные для участников ситуации, способы решения проблемы).

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
3. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
4. В бухгалтерии работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
5. Опытный (15 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
6. Отдел находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с трудом «притираются» друг к другу. Много разногласий.
7. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в текущем году занял последнее место.
8. Работники отдела маркетинга противятся слиянию с отделом сбыта и отделом снабжения в рамках создания коммерческого отдела.

Семинарское занятие по теме 4.1 «Коммуникации в организации»

Вопросы:

1. Понятие коммуникаций и их значение в управлении.
2. Виды коммуникаций.
3. Процесс коммуникации и его основные элементы.
4. Формальные и неформальные коммуникации.
5. Коммуникационные барьеры в организации.
6. Методы улучшения организационных коммуникаций.
7. Коммуникационные сети.

Презентация, метод дискуссии.

1. Преподаватель предъявляет группе необходимый материал - базовые сведения по изучаемой проблеме.

2. Выделенная проблема становится предметом изучения и обсуждения в каждой малой группе.

3. Все группы последовательно предъявляют свой материал (факты, примеры, выработанную точку зрения, позиции) всей учебной группе.

4. Далее следует общая дискуссия: анализ высказанных позиций, принятие наиболее перспективных, дополнение, взаимообогащение разных точек зрения.

5. По окончании работы проводится опрос, при котором члены группы должны ответить на несколько вопросов:

1) Активно ли вы участвовали в работе группы? Увлек ли вас этот процесс, если нет, то почему?;

2) Чувствовали ли вы излишнее влияние на себя со стороны других членов группы?;

3) Хорошо ли вам было работать в этой группе? Хотели бы вы работать в том же составе и дальше?;

4) Считаете ли вы необходимым включение таких форм работы в учебный процесс?

Практическое занятие по теме 4.2 «Власть и влияние. Лидерство»

Ситуационная «Власть и влияние»

Цель занятия: закрепить теоретические знания о формах власти, техниках влияния.

Для выполнения заданий студентам необходимо разбиться на группы из трех – пяти человек и подготовить отчет по результатам выполнения работы.

Задание. Назовите формы власти, которые использует менеджер в приведенных ниже ситуациях. Укажите, какие формы власти вы считаете более предпочтительными.

Ситуация 1. Руководитель отдела маркетинга одной организации постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем – он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию.

Ситуация 2. В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, – что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, поскольку их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии.

Ситуация 3. Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом – профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом.

Ситуация 4. Сотрудники организации не испытывают к своему генеральному директору особой симпатии и достаточно часто внутренне не согласны с его решениями. Однако они обязаны выполнять все его распоряжения.

Практическое занятие по теме 4.3 «Управление конфликтами и стрессами»

Ролевая игра «Управление конфликтами»

Концепция игры.

Преподаватель рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий - играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт

Роли:

1. 2 конфликтующие стороны.
2. Арбитр (миротворец).

Ожидаемый результат. Цель занятия: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Семинарское занятие по теме 5.2 «Методы разработки и принятия управленческого решения»

Вопросы:

1. Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений.
2. Краткая характеристика распространенных методов.
3. Критерии принятия решения в условиях неопределенности.
4. Принятие решения в условиях риска.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента: учебник / Ю.В. Гуськов. – Москва: ИНФРА–М, 2020. – 263 с. (ЭБС «Инфра–М»).
2. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2021. – 350 с. (ЭБС «Инфра–М»).
3. Козлов В.В., Козлова Е. Ю. Инновационный менеджмент в АПК. Учебник. – М.:КУРС:ИНФРА-М, 2018. – 364 с. (ЭБС «Инфра–М»).
4. Королев, В. И. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. – Москва: Магистр: ИНФРА–М, 2021. – 624 с. (ЭБС «Инфра–М»).
5. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. (ЭБС «Инфра–М»).
6. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 656 с. (ЭБС «Инфра–М»).
7. Менеджмент: Учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТА-ДАНА, 2017. –511 с. (Серия «Золотой фонд российских учебников») (ЭБС «Инфра–М»).
8. Основы менеджмента: учеб. пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. – Москва: ИНФРА–М, 2018. – 297 с. (ЭБС «Инфра–М»).
9. Основы менеджмента: учебное пособие/ А.П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 288 с. (ЭБС «Инфра–М»).
10. Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 453 с. (ЭБС «Инфра–М»).
11. Современный менеджер: учеб. пособие/ А.Т. Стадник, Д.А. Денисов, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др. Новосиб. гос. аграр.ун-т, – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2018. – 171 с. (ЭБС НГАУ).
12. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 256 с. (ЭБС «Инфра–М»).
13. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 388 с. (ЭБС «Инфра–М»).

Составитель
Ожогова Ольга Викторовна

Основы менеджмента

методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов

1,6 уч. – изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск. ул. Добролюбова, 160

Авторская редакция
Компьютерная верстка О.В. Ожогова