

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Коротков Сергей Леонидович  
Должность: Директор филиала СамГУПС в г. Ижевске  
Дата подписания: 31.05.2024 07:40:10  
Уникальный программный ключ:  
d3cff7ec2252b3b19e5caaa8cefa396a11af1dc5

## 2. Темы практических (семинарских) занятий

### **Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента (2 часа)** **ОК 1, ОК 4**

Вопросы для обсуждения:

- 1.1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
- 1.2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
- 1.3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
- 1.4. Какие функции включает в себя менеджмент?
- 1.5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
- 1.6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?
- 1.7. Какими качествами должен обладать человек чтобы качественно выполнять руководящую работу?
- 1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

Практические задания:

Задание 1.

Вы купили или взяли в библиотеке некий учебник либо учебное пособие по менеджменту. Необходимо прочитать первую главу этого учебника и дать оценку ее содержания с обязательным отражением того, что осталось непонятным; вызывает у вас несогласие или отдельные возражения.

Задание 2.

Управление организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, – это менеджмент; управление госбюджетной организацией, выполняющей определенные социальные функции, – тоже менеджмент. Но управление этими организациями во многом различается. Необходимо сформулировать основные различия между первым видом управления (коммерчески ориентированным менеджментом) и вторым его видом (социально ориентированным менеджментом).

### **Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента (2 часа)** **ОК 1, ОК 4 (продолжение)**

Кейс. Конфликт на асфальте

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и мини-парковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы. Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не об-

манул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа». Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания: «Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок.... Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно...Причем работники «Ориа» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен... «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»...

На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как разрешить конфликт?
2. Какое решение принять руководству «Ориа»?
3. Какие качества являются важными для руководителя в данной ситуации?

#### **Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (2 часа) ОК 1, ОК 4, ОК 8, ОК 9, ПК 2.1, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.4, ПК 4.5**

Задание 1.

Построить график безубыточности и определить более высокую зону прибыльности.

##### **Общие сведения**

Анализ «затраты – объем – прибыль» (CVP-анализ Cost – Volume – Profit): изучает влияния изменений постоянных затрат, переменных затрат, цены реализации, количества и ассортимента продукции на будущую прибыль. Термин «анализ безубыточности» несколько хуже тем, что может вводить в заблуждение о предмете исследования. Изучение на основе этого анализа гораздо шире, чем просто изучение поведения в районе точки безубыточности.

*Маржинальная прибыль на единицу продукции = Цена реализации – Переменные затраты*

Маржинальную прибыль также называют вкладом на покрытие постоянных затрат. Это связано с тем, что маржинальная прибыль, начиная с продажи первой единицы продукции, покрывает постоянные затраты, пока не компенсирует их полностью. В этот момент и достигается точка безубыточности. Продажи последующих единиц продукции начинают создавать прибыль.

*Точка безубыточности в единицах продукции = Постоянные затраты / Маржинальная прибыль на единицу продукции*

**Задача.** Компания производит один вид продукции – кухонные столы, – и продает их по цене 3500 руб., имея Переменные затраты – 2000 руб. на единицу продукции и Постоянные затраты – 30 000 руб. в месяц. Определите точку безубыточности в единицах продукции.

*Решение.* Точка безубыточности в единицах продукции =  $30\,000 / (3500 - 2000) = 20$  столов

*Комментарии.* При производстве 20 столов компания закончит месяц без убытков [и без прибыли]. Каждый проданный стол даст вклад на покрытие постоянных затрат равный  $3500 - 2000 = 1500$  руб. Маржинальная прибыль от продажи 20 столов полностью покрывает Постоянные затраты.

*Построение CVP-графика (графика безубыточности)*

Исходные данные:

Цена реализации .....3500 руб. за единицу  
 Переменные затраты .....2000 руб. за единицу  
 Постоянные затраты.....30 000 руб. в месяц  
 Планируемый объем реализации .....30 столов в месяц



Рис. 1. График безубыточности

Запас прочности выражают в процентах от планируемого объема реализации.

$$\text{Запас прочности} = (\text{Планируемый объем реализации в единицах продукции} - \text{Точка безубыточности в единицах продукции}) / \text{Планируемый объем реализации} * 100\%$$

*Задача.* Компания производит один вид продукции – кухонные столы, – и продает их по цене 3500 руб., имея Переменные затраты – 2000 руб. на единицу продукции и Постоянные затраты – 30 000 руб. в месяц. Планируемый объем реализации – 30 столов в месяц. Определите запас прочности.

*Решение.* Запас прочности =  $(30 - 20) / 30 * 100\% = 33\%$

Запас прочности можно выражать и в процентах от безубыточного объема реализации. В этом случае:

$$\text{Запас прочности} = (\text{Планируемый объем реализации в единицах продукции} - \text{Точка безубыточности в единицах продукции}) / \text{Точка безубыточности в единицах продукции} * 100\%$$

В нашей задаче в этом случае Запас прочности =  $(30 - 20) / 20 * 100\% = 50\%$

*Норма маржинальной прибыли*

$$\text{Норма маржинальной прибыли} = \text{Маржинальная прибыль} / \text{Цена реализации}$$

В нашем примере Норма маржинальной прибыли =  $1500 / 3500 = 43\%$

Точка безубыточности в денежном выражении =  $\text{Постоянные затраты} / \text{Норма маржинальной прибыли}$

В нашем примере Точка безубыточности в денежном выражении =  $30\,000 / 43\% = 70\,000$  руб.

Она соответствует такому объему реализации, при котором компания избежит убытков. От точки безубыточности в денежном выражении можно перейти к точке безубыточности в единицах продукции:

Точка безубыточности в единицах продукции =  $\text{Точка безубыточности в денежном выражении} / \text{Цена реализации}$

В нашем примере Точка безубыточности в единицах продукции =  $70\,000 / 3500 = 20$  столов.

Упражнение 1. Компания производит и продает один вид продукции – одноразовые стаканчики. Структура затрат компании:

	На единицу продукции	В месяц
Цена реализации		1,00р.
Прямые затраты на материалы	0,40р.	
Прямые затраты на оплату труда	0,25р.	
Переменные накладные расходы	0,10р.	
Постоянные расходы		80 000,00р.

Рассчитайте

- Точку безубыточности в единицах продукции
- Плановый объем продаж при плановой прибыли 20 000 руб.
- Норму маржинальной прибыли
- Запас прочности при плановой прибыли 20 000 руб.

Решение.

- 1) Совокупные переменные расходы на единицу продукции =  $0,40 + 0,25 + 0,10 = 0,75$  руб.
- 2) Маржинальная прибыль на единицу продукции =  $1,00 - 0,75 = 0,25$  руб.
- 3) Точка безубыточности в единицах продукции =  $80\,000 / 0,25 = 320\,000$  стаканчиков.
- 4) Норма маржинальной прибыли =  $0,25 / 1,00 = 25\%$
- 5) Плановый объем продаж при плановой прибыли 20 000 руб. =  $20\,000 / 0,25 + 320\,000 = 400\,000$  стаканчиков.
- 6) Запас прочности при плановой прибыли 20 000 руб. =  $80\,000 / 400\,000 = 20\%$

График безубыточности для определения маржинального дохода.

Традиционный график безубыточности (рис. 1) не позволяет увидеть объем маржинальной прибыли для любого объема производства. Для того, чтобы маржинальная прибыль была наглядно видна, преобразуем график так, чтобы переменные затраты были выделены явно, а постоянные в виде «добавки». На рисунке 2 маржинальный доход подкрашен. Видно, что он растет с увеличением объема реализации.

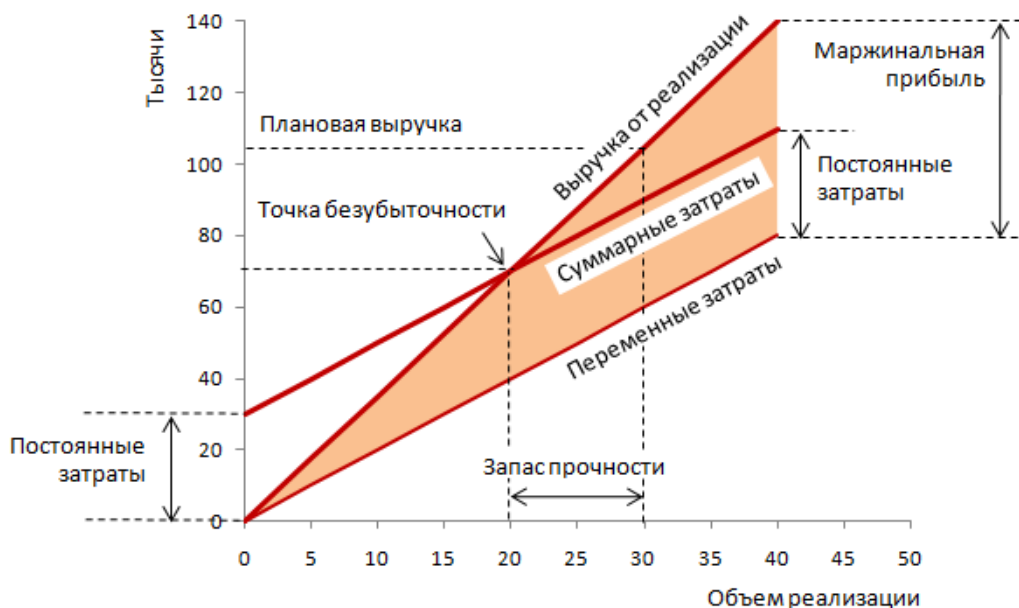


Рис. 2. График безубыточности для определение маржинального дохода.

Еще одной разновидностью графика безубыточности является график соотношения прибыли и объема реализации (PV-анализ Profit – Volume). На этом графике отсутствует разделение на переменные и постоянные затраты, при этом строится только одна линия – результирующая выручки от реализации и суммарных затрат, то есть линия прибыли (убытков):

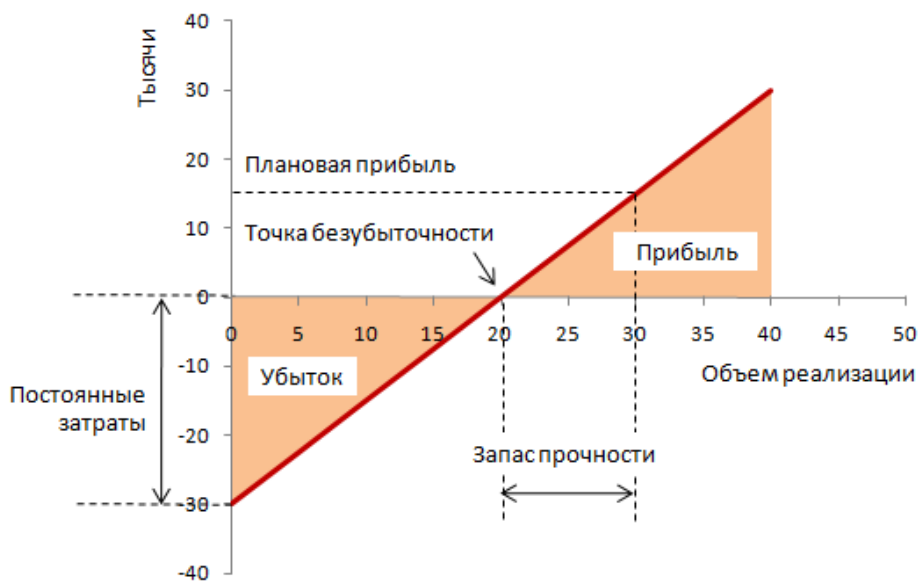


Рис. 3. График «Прибыль – объем» (PV-chart).

Точка безубыточности, естественно, находится на пересечении линии прибыли с осью абсцисс (прибыль равна нулю). При нулевом уровне реализации убытки равны 30 000 руб., то есть, постоянным затратам. Основное преимущество PV-графика над CVP-графиком заключается в наглядности изучения влияния переменных и постоянных затрат на прибыль. На CVP-графике слишком много линий, так что добавление одного, а тем более нескольких новых значений затрат приведет к нагромождению.

*Упражнение 2.* «Наша» компания по производству кухонных столов хочет увеличить объем продаж за счет снижения отпускной цены. Планируется наладить работу в две смены. При этом прямые затраты на оплату труда и материалы не изменятся, а переменные накладные расходы сократятся. Постоянные расходы вырастут, но незначительно по сравнению с планируемым увеличением объемов деятельности. Вместо 30 столов, компания планирует продавать 60 столов в месяц:

	Сейчас		Планируется	
	На единицу продукции	В месяц	На единицу продукции	В месяц
Цена реализации		3 500р.		3 000р.
Прямые затраты на материалы	750р.		750р.	
Прямые затраты на оплату труда	850р.		850р.	
Переменные накладные расходы	400р.		300р.	
Постоянные расходы		30 000р.		35 000р.

Постройте на одном PV-графике линии прибыли для двух сценариев. Сделайте выводы о целесообразности планируемых изменений.

*Решение.* Текущий вариант (или сценарий 1) это хорошо известная нам зависимость прибыли от объема реализации (см. рис. 3). При нулевом объеме реализации линия пересекает ось ординат в точке -30, соответствующей 30 000 руб. постоянных затрат; угол наклона прямой соответствует 1500 руб. прибыли на одно изделие. Сценарий 2 (рис. 4) предполагает несколько большие постоянные расходы, и более пологую прямую с углом наклона, соответствующим 1100 руб. прибыли на одно изделие.

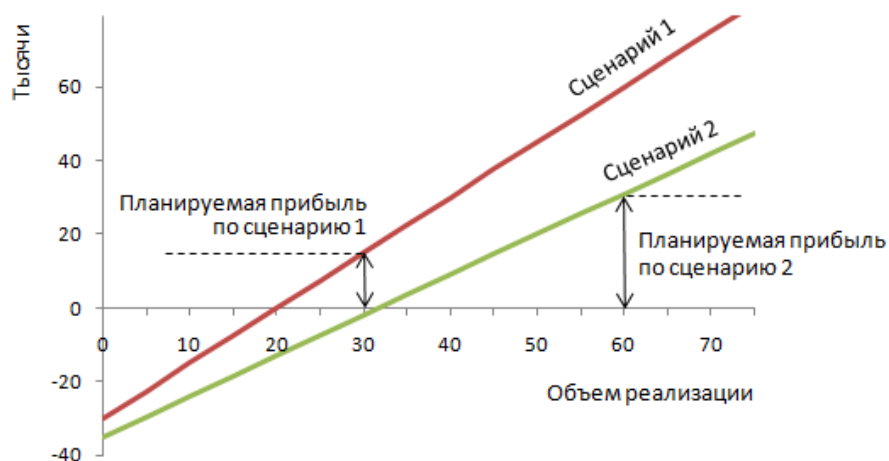


Рис. 4. Сравнение двух сценариев.

Может показаться, что сценарий 2 почти по всем параметрам хуже сценария 1: более высокие постоянные издержки, ниже норма маржинальной прибыли ( $1100 / 3000 = 37\%$  против  $1500 / 3500 = 43\%$ )... Вот только менеджмент оценивает, что цена 3500 руб. не является конкурентной. При объеме продаж в 60 столов планируется получить прибыль 31 000 руб., что более чем в два раза больше, чем планируемая прибыль по сценарию 1 (15 000 руб.)

Проводя анализ безубыточности (CVP- или PV-анализ), необходимо помнить о ряде допущений, чтобы не стать их заложниками в реальном процессе управления:

- Цена реализации одинакова для всех проданных единиц продукции. Реально цена колеблется от сделки к сделке, и определяется объемом партии, конъюнктурой рынка, складскими запасами и рядом иных обстоятельств.
- Переменные затраты на единицу продукции остаются неизменными, а постоянные затраты не изменяются с изменением уровня деятельности. В реальной жизни часто строят более сложные модели, учитывающие и ступенчатое изменение постоянных затрат, и нелинейную динамику переменных затрат.

- Запасы не изменяются с изменением уровня деятельности. Обычно запасы растут с ростом объемов производства и реализации, что требует и дополнительного финансирования оборотных активов и увеличения складских площадей... Эти изменения, безусловно, будут негативно влиять на прибыль.
- Не учитывается влияние инфляции и стоимости денег (прибыль, полученная в начале планового периода, «весит» больше, чем прибыль, полученная в конце периода). По этой причине CVP-анализ используется только для краткосрочных решений.
- Делается допущение о выпуске только одного вида продукции. В реальном бизнесе предприятия используют весьма широкий ассортимент продукции, так что проблема разнесения постоянных затрат по видам деятельности остается нерешенной.

Исходя из сказанного, можно предположить, что в реальной жизни график безубыточности (PV-chart) будет иметь вид, как на рис. 5. По мере роста объемов реализации, взросления рынка, получать высокую прибыль будет становиться все сложнее. На зрелых рынках маржинальность падает, поэтому прямая выручки от реализации будет все более отклоняться вниз, подобно параболе с показателем степени меньше единицы. Аналогично затраты, с учетом сказанного выше начнут отклоняться от прямой линии, приближаясь к параболе с показателем степени больше единицы. В то же время, в диапазоне объемов реализации указанном как релевантном, поведение кривых затрат и выручки будет соответствовать рис. 1. Мы уже упоминали, что менеджеры должны помнить, что их расчеты были сделаны для релевантного диапазона, а потому экстраполировать результаты на более далекие диапазоны объемов выручки нужно с осторожностью.

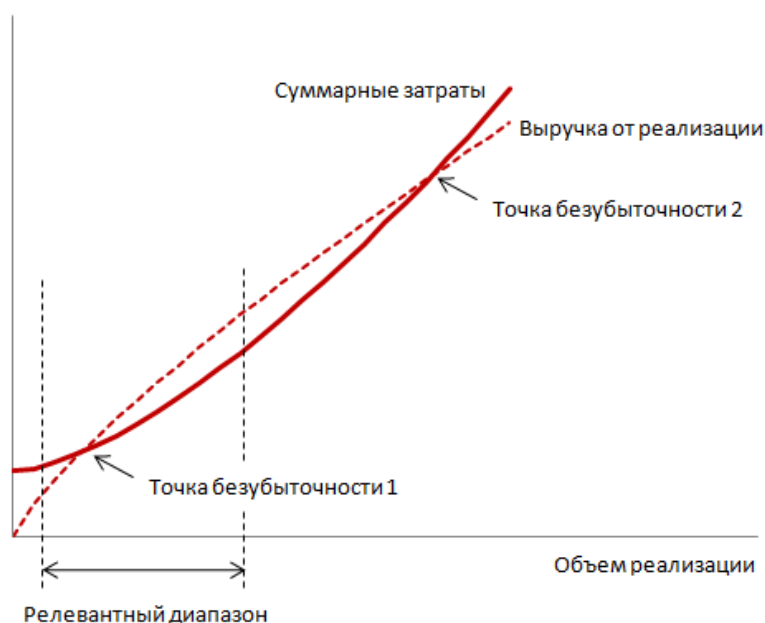


Рис. 5. Более реалистичный график безубыточности

## Тема 5. Организация как объект управления (2 часа) ОК 6

Вопросы для обсуждения:

- 5.1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
- 5.2. Какие уровни управления выделяют в организации?
- 5.3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
- 5.4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?
- 5.5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?
- 5.6. Почему организацию называют «открытой системой»?

- 5.7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?
- 5.8. Какие системы изучает менеджмент?
- 5.9. Какими свойствами обладают системы?
- 5.10. В чем сущность организации как «черного ящика»?
- 5.11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
- 5.12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?
- 5.13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственность при делегировании полномочий?

Практические задания:

#### Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю.

В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибким, жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и



дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

## **Тема 6. Планирование как функция управления (2 часа) ОК 3, ОК 6, ОК 7**

Вопросы для обсуждения:

- 6.2.1..В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции?
- 6.2.2. Что такое стратегия?
- 6.2.3. В чем заключается сущность STEEP анализа?
- 6.2.4. В чем заключается сущность SWOT анализа?
- 6.2.5. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?
- 6.2.6. Как можно применять в управлении SWOT анализ?
- 6.2.7. В чем выражается реализация стратегии?
- 6.2.8. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?
- 6.2.9. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?

Практическое задание:

Деловая игра «Выжить в пустыне»

Цель деловой игры:

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК):

Код	Наименование результата обучения
-----	----------------------------------

ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

#### Описание игровой ситуации:

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочковидные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. У каждого имеется носовой платок, деньги и личные документы. У одного пассажира имеется пачка сигарет и спички, у другого — шариковая ручка. Один пассажир с переломом ноги.

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти 15 предметов: *фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркальце.*

#### Задачи деловой игры:

1. Установите такую последовательность из 15-ти предметов, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет — последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на алгоритм стратегического планирования, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).
2. Сформулируете цели (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и задачи (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите несколько стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.

6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания одну оптимальную, на ваш взгляд, альтернативу и обоснуйте ее выбор.
7. Реализуйте одну выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

#### Результаты деловой игры:

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С одной стороны листа можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (Задача № 1).

На второй стороне листа можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с задачей № 2. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

Представление результатов деловой игры: ориентировочно по 10 минут на команду.

### **Тема 7. Организация как функция управления (2 часа) ОК 7**

Вопросы для обсуждения:

- 7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
- 7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
- 7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
- 7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
- 7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
- 7.8. Что первично? Миссия организации или структура?

Практические задания:

Задание 1.

Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 2.

На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель

которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры.

Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

### **Тема 8. Мотивация как функция управления (2 часа) ОК 2, ОК 6**

Вопросы для обсуждения:

- 8.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
- 8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?
- 8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?
- 8.4. Какие существуют виды мотивации?
- 8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
- 8.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?

Практические задания:

Задание 1.

В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2.

Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

Задание 3.

Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4.

Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

#### 4. Литература, интернет-издания

##### Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - 16-е изд., стер.- Ростов н/Д: Феникс, 2015 г. 347с.: табл. - (Среднее профессиональное образование). ЭБС znanium.com Договор №2 ЭБС от 31.01.2016 г.
2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. - ЭБС znanium.com Договор №2 ЭБС от 31.01.2016 г.

##### Дополнительная литература:

1. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с.- ЭБС znanium.com Договор №2 эбс от 31.01.2016 г.

##### Интернет-ресурсы:

1. <http://infomanagement.ru> - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.