**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ ПО КУРСУ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**Содержание:**

1. Методические рекомендации, контрольные вопросы и задания для самоподготовки по темам курса
2. Общие требования к содержанию и оформлению контрольных работ (рефератов)
3. Рекомендуемые темы контрольных работ (рефератов)
4. **Методические рекомендации по самоподготовке то темам курса**

**Тема 1. Введение**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (стр. 16-20, 47-49)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (Стр. 12-14, 21-23, 25-31)

Тема 2. Организация и управление

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (Глава 2, стр. 12-45)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (Стр. 12-14, 21-23, 31-43)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.

1. Ответьте на контрольные вопросы:
2. Чем отличаются формальные и неформальные организации?
3. Назовите общие составляющие любой организации.
4. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой и рассмотрение организации как открытой и закрытой системы?
5. Раскройте роль менеджмента в организации.
6. Раскройте содержание понятия менеджмент.
7. В чем заключаются отношения управления?
8. Какие категории работников относятся к аппарату управления и в чем состоят их функциональные отличия?
9. Раскройте содержание методов управления.
10. Раскройте содержание внутренней среды и внешней среды организации.
11. Перечислите основные группы функциональных процессов в организации.
12. Какое значение для организации имеет технология как фактор внешней и внутренней среды?
13. По каким типам взаимодействия характеризуется система организации?
14. Раскройте содержание механистического и органического подхода.
15. Раскройте содержание индивидуалистического и коллективного (корпоративного) подхода взаимодействия организации и человека.
16. Охарактеризуйте роль человека в организации и факторы, воздействующие на его реализацию.
17. Какова роль формальных и неформальных групп в организации?
18. Какие расположения влияют на взаимодействие человека и организации?
19. Назовите основные роли менеджера.
20. Охарактеризуйте вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.
21. Охарактеризуйте подсистемы системы управления.
22. Чем отличается развитие от совершенствования системы управления?
23. Назовите общие принципы развития управления.
24. Перечислите этапы процесса развития управления.
25. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе:

**Тема 3. Эволюция теории управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (стр. 43—51, 131-178)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

А также другие источники, рекомендованные в данной литературе и материалы авторов теорий управления.

1. Ответьте на вопросы:
   * 1. Раскройте связь развития производительных сил и управления и сформулируйте принципы информационного общества.
     2. Перечислите основные этапы эволюции управления.
     3. Назовите основные принципы научного управления Тейлора.
     4. Какой вклад в науку об управлении внес Файоль?
     5. О чем говорит теория Эмерсона?
     6. В чем состоит теория бюрократического построения организации Вебера?
     7. Что внесла школа человеческих отношений в науку об управлении, каков вклад в ее развитие Фоллет и Мэйо?
     8. Что означают понятия потребность, мотив и мотивация?
     9. Раскройте содержание теории Маслоу и теории Альдерфера.
     10. Раскройте содержание теорий Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.
     11. Раскройте основное содержание теории «Х» и «Y» Мак-Грегора.
     12. В чем состоит теория ожидания Врума и теория справедливости Куна?
     13. Раскройте содержание модели мотивации Портера-Лоулера.
     14. Какие задачи решает эмпирическая школа управления?
     15. Раскройте этапы развития теории и практики социальной ответственности бизнеса.
     16. Раскройте суть концепции управления по целям.
     17. Раскройте содержание теории «Z» Оучи?
     18. В чем заключается управление по целям?
     19. Охарактеризуйте концепцию ситуационного управления.
     20. В чем состоит теория «7-S»?

Тема 4. Функции управления

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующие материалы)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы:

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007., а также другие источники, рекомендованные в данной литературе и других авторов по теме.

1. Ответьте на следующие вопросы:
2. Назовите типичные функции предприятия и их основной ресурс.
3. Раскройте содержание управленческого цикла.
4. Раскройте содержание пяти основных групп управленческих процессов, охватывающих деятельность любой организации.
5. Приведите примеры формулирования миссии и перечислите основные требования к ее формулированию.
6. Что представляют собой общие цели организации?
7. В каких целях и каким образом используется метод «дерево целей»?
8. Назовите основные требования к содержанию целей и перечислите этапы процесса установления целей.
9. Раскройте содержание функции и этапов процесса планирования.
10. Назовите принципы планирования.
11. Раскройте основное содержание стратегического планирования.
12. Раскройте содержание тактического и оперативного планирования.
13. Дайте определение функции организации.
14. Раскройте содержание основных этапов проектирования работы.
15. Раскройте содержание моделей построения, расширения масштаба, ротации и обогащения работы.
16. Раскройте содержание модели обогащения характеристик работы.
17. Что позволяет оптимизировать модель социотехнической системы?
18. Дайте определение мотивации и мотива и назовите основные методы мотивации результатов туда.
19. Раскройте содержание теории постановки целей.
20. Раскройте содержание концепции партисипативного управления.
21. Перечислите поддерживающие (регуляторы) и мотивирующие (мотивы) факторы в процессе мотивации.
22. В чем специфика мотивации специалистов и менеджеров?
23. Раскройте основное содержание функции контроля, задачи упреждающего и результирующего контроля.
24. Приведите примеры сфер и объектов контроля на предприятии.
25. Назовите принципы контроля и факторы, влияющие на его эффективность.
26. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

**Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (стр. 43—51, 131-178)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников

*Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. -- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

*Беляцкий, Н.П.* Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Что включает в себя понятие коммуникации?
3. В чем заключается невербальная коммуникация?
4. Раскройте содержание процесса коммуникации.
5. На чем концентрирует внимание коммуникационная сеть?
6. Приведите примеры видов коммуникационных сетей и охарактеризуйте их.
7. Раскройте содержание коммуникационных стилей.
8. Дайте определение власти. Охарактеризуйте должностную и личную власть.
9. Раскройте источники власти на личностной и организационной основе.
10. Чем отличается авторитет от доверия? На основе чего возникает лидерство?
11. Чем отличаются отношения управления менеджера и лидера?
12. В чем состоит цикличность типов отношений управления.
13. Какие черты лидера способствуют эффективному лидерству.
14. Назовите классические стили руководства и их отличия.
15. Что такое проблема и решение, запрограммированные и незапрограммированные решения? Какие решения считаются рациональными?
16. Охарактеризуйте основные поведенческие модели принятия решений.
17. Назовите основные этапы рационального процесса принятия решения.
18. Перечислите подходы к организации процесса принятия решения.
19. Перечислите факторы, оказывающие влияние на принятие решения.
20. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к решению.
21. В чем суть Парето-анализа?
22. Что такое моделирование и какие модели вы знаете?
23. Раскройте основное содержание эвристических методов.
24. Для чего осуществляется ранжирование? В чем состоит метод диаграммы приоритетов и метод попарных сравнений?
25. Раскройте содержание метода «дерево решений» и метода причинно-следственной диаграммы.
26. .В чем суть балансового метода?
27. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

**Тема 6. Проектирование организационной структуры**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

2.Ответьте на вопросы:

1. Какие группы факторов оказывают влияние на проектирование организации?
2. Как оценивается внешняя среда при проектировании организации?
3. По каким характеристикам оценивается технология работы при проектировании организации?
4. Раскройте содержание типов взаимозависимости работ.
5. Раскройте содержательную сторону стратегического выбора при проектировании организации.
6. Раскройте содержание поведения работника при проектировании работы.
7. Назовите элементы проектирования организации.
8. Раскройте содержание разделения труда и специализации.
9. Раскройте содержание департаментизации и кооперации.
10. Раскройте содержание типов департаментизации: линейной, функциональной, по результату и матричной.
11. Раскройте содержание связей и координации.
12. Раскройте содержание масштаба управляемости и контроля.
13. Что означают иерархия и звенность?
14. Чем отличаются распределение полномочий на основе принципа единства и двойного или множественного подчинения?
15. Раскройте содержание централизации и децентрализации.
16. Раскройте содержание дифференциации и интеграции.
17. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру.
18. Охарактеризуйте дивизиональную структуру.
19. Охарактеризуйте матричную структуру.
20. Какие организации называют эдхократическими и что для них характерно?
21. Охарактеризуйте многомерную организацию.
22. Охарактеризуйте структуру предпринимательской организации.
23. Охарактеризуйте организацию, ориентированную на рынок.
24. Какую задачу решает партисипативная организация?
25. Охарактеризуйте степени развития участия.
26. Раскройте структуру партисипативной организации реализующей третью степень участия.
27. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной главе.

**Тема 7. Основы стратегического управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

*Томпсон-мл, Артур, А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл, А. Cтрикленд III. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2012.

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. В чем состоят сущность и важнейшая задача стратегического контроля?
3. Какие процессы включает система стратегического управления?
4. По каким направлениям осуществляется анализ среды?
5. Что включает анализ внешней среды прямого воздействия, и какие способы наблюдения используются?
6. По каким направлениям осуществляется анализ внешней среды прямого воздействия?
7. Какие характеристики и факторы исследуются и при анализе покупателей и их силы по отношению к организации?
8. По каким факторам оценивают поставщиков?
9. Для чего осуществляется изучение конкурентов?
10. По каким параметрам изучается рынок рабочей силы?
11. Что оценивает анализ внутренней среды и по каким направлениям?
12. Сформулируйте задачу и раскройте содержание SWOT-анализа.
13. Раскройте содержание метода составления профиля среды.
14. Раскройте значение целей в управлении.
15. Раскройте значение и содержание миссии организации.
16. Раскройте основное содержание эталонных групп стратегий организации.
17. Какие ключевые факторы должны учитываться при выборе стратегии?
18. Как использовать матрицу Томпсона и Стрикланда при выборе стратегии?
19. Какие основные задачи решаются при выполнении стратегии?
20. Какие главные ресурсы мобилизуются при выполнении стратегии?
21. Каковы задачи стратегического контроля и чем он отличается от оперативного контроля?
22. Подготовьте реферат по оной из указанных тем:
23. Тема контрольной работы (реферата): «Сущность задачи и система стратегического управления»
24. Тема контрольной работы (реферата): «Базовые стратегии организации»
25. Тема контрольной работы (реферата): SWOT-анализ» SWOT-, SPACE-, PEST-, и SNW-анализ.

**Тема 8. Основы операционного управления**

**8.1-8.2. Роль, развитие операционного менеджмента и его общие положения**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014.

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Раскройте содержание операционного менеджмента и его роль в системе управления организацией.
3. Каким показателем характеризуется эффективность процессов и операций?
4. Охарактеризуйте основные этапы развития операционного менеджмента.
5. В чем состоит системный и ситуационный подход?
6. Раскройте сущность системного подхода и содержание теории «7S».
7. Когда и почему производственный менеджмент трансформировался в операционный менеджмент?
8. Какие основные операционные ресурсы анализируются в соответствии с моделью «5Р операционного менеджмента»?
9. Охарактеризуйте эволюцию стратегий операционного менеджмента, обеспечивающие конкурентное преимущество.
10. В чем различие продуктов и услуг?
11. Классифицируйте виды услуг.
12. Раскройте содержание понятий: производственная деятельность и производственная система, производственные и сервисные организации.
13. Раскройте содержание понятий «техника» и «технология».
14. Что является объектами управления операционного менеджмента?
15. Раскройте содержание понятий: операция, процесс, бизнес-процесс, производственный и управленческий бизнес-процесс, клиент и владелец бизнес-процесса.
16. Раскройте содержание понятий «операционная система» и охарактеризуйте ее основные подсистемы. Классифицируйте бизнес-процессы по подсистемам операционной системы.
17. Какие компоненты (подсистемы) координирует и интегрирует управляющая подсистема операционной системы?
18. Определите главную операционную функцию авиакомпании, поликлиники, магазина, банка, ресторана, предприятии по производству мебели.
19. Чем различаются процессный и функциональный подход к управлению?
20. Что означает интеграция? Охарактеризуйте уровни интеграции деятельности.
21. Что представляют собой политики интеграции операционных функций и специализации на операционной функции?
22. Назовите принципы операционного менеджмента.
23. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**8.3. Методики управления операционными ресурсами**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы следующих источников

*Басовский, Л.Е.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие./ Л.Е. Басовский., Е.Н. Басовская. -- М.: ИНФРА-М, 2005.

*Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П.Ф. Друкер, – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

*Котлер, Ф.* Маркетинг менеджмент */* Ф. Котлер, К.Л. Келлер. -- СПб.: Питер, 2012.

*Ламбен, Ж.*-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. -- СПб.: Питер, 2012.

*Роббинз, Стивен, П.* Менеджмент: пер с англ. / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. -- М.: – Издательский дом «Вильямс», 2007.,

а также другие источники, рекомендованные в данной литературе связанные с данной темой.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

*Операционный маркетинг*

1. Управление, какими процессами осуществляется в рамках реализации функции маркетинга?

2. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненного цикла продукта.

3. Охарактеризуйте этапы развития рынка согласно классификации А.Шнейдера.

4. Каким образом связаны доля рынка и прибыльность продукта?

5. Какие маркетинговые стратегии, определяемые по диаграмме рынок/продукт, являются наиболее и наименее рискованными?

6. Какие управленческие решения принимаются в рамках анализа 4P?

7. В чем отличие выгод и особенностей продукта?

8. В какой последовательности осуществляется разработка рекламной кампании?

9. В чем состоят задачи убеждения, информирования и напоминания?

10. Раскройте содержание и значение ценовой эластичности спроса.

11. В чем отличия брокера, дилера и дистрибьютора?

12. Назовите относительную значимость средств продвижения товаров широкого потребления и товаров производственного назначения?

13. В чем сходство и отличие реализации товаров повседневного спроса и товаров предварительного выбора?

14. В чем состоит главная задача прогнозирования?

15. Какие подходы используются при разработке прогнозов?

16. Какими методами осуществляется прогнозирование спроса?

17. Чем отличаются зависимый и независимого спрос?

18. Какие составляющие временного ряда можно выделить при прогнозировании спроса по временным рядам?

19. В чем состоит прогнозирование спроса по индикаторам?

20. В чем состоит качественный подход к прогнозированию спроса?

21. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

**1.** Определите возможные выгоды потребителя для организации рекламы косметики, автомобиля, прохладительного напитка.

**2.** Определите размер рекламного бюджета компании X исходя из следующих данных:

Компания X производитель замороженной пиццы. Единственным ее крупным конкурентом является компания Y. Продажи на следующий год компании X прогнозируются на уровне 74 000 млн. руб., а компании Y на уровне 83 000 млн. руб.

а) при использовании исторического метода расчета, с учетом 10-процентной инфляции, если в предыдущие год выделялось на цели рекламы 200 руб. с единицы продукции, а продукции будет произведено 71 тыс. единиц;

б) при использовании метода фиксированного процента рекламных затрат на уровне 7% от предполагаемого уровня сбыта;

в) при использовании метода паритета. Ожидается, что компания Y потратит на рекламу 6% объема продаж.

**3.** Какие закономерности объема продаж вы видите из представленной в таблице статистики. Каковы сезонные колебания продаж?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Периоды в пределах года | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 год | 107 | 92 | 75 | 80 | 82 | 107 | 92 | 71 | 70 | 62 | 71 | 92 |
| 2 год | 100 | 90 | 120 | 85 | 93 | 100 | 90 | 72 | 70 | 61 | 72 | 90 |
| 3 год | 110 | 91 | 72 | 81 | 95 | 110 | 91 | 75 | 71 | 63 | 75 | 91 |

**4.** Определите, какой объем производства нужно запланировать для получения максимальной выручки, если служба маркетинга, изучив потребности рынка и ценовую эластичность спроса, прогнозирует следующие объемы продаж продукции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Р (тыс. руб.) | 300 | 200 | 150 | 100 |
| V (шт.) | 200 | 350 | 430 | 520 |

Примечание: P-цена единицы продукции, V-количество единиц продукции

**5.** Определите, какой объем производства нужно запланировать для получения максимальной прибыли, если служба маркетинга и экономисты, изучив потребности рынка и ценовую эластичность спроса, получила следующие прогнозы продаж продукции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Р (тыс. руб.) | 300 | 200 | 150 | 100 |
| V (шт.) | 200 | 350 | 430 | 520 |
| R (%) | 15 | 14 | 13 | 10 |

Примечание: P-цена, V-количество единиц продукции, R-рентабельность

**6.** Предложите мероприятия по организации продаж дорогих украшений известных брэндов. При этом ответьте на следующие вопросы:

Как покупают клиенты такие товары (реакция покупателя)?

Где необходимо расположить точку реализации и что предусмотреть?

Какие установить цены?

Как, кем и где рекламировать?

**7.** Предложите мероприятия по реализации мебели для населения со средним уровнем доходов. При этом ответьте на следующие вопросы:

Как покупают клиенты такие товары (реакция покупателя)?

Где необходимо расположить точку реализации и что предусмотреть?

Какие установить цены?

Как и где рекламировать?

**8.** Спрогнозируйте объем сбыта товаров широкого потребления (продуктов) на 4 квартал 2012 года исходя из следующих статистических данных:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукта | Продано в 2011 году | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Продукт 1 (ед.) | 90 | 80 | 110 | 90 |
| Продукт 2 (ед.) | 150 | 170 | 140 | 150 |
| Продукт 3 (ед.) | 40 | 35 | 20 | 30 |
| Продукт 4 (ед.) | 90 | 70 | 60 | 80 |
| Продукт 5 (ед.) | 180 | 200 | 210 | 220 |
| в 2012 году | | | | |
| Продукт 1 (ед.) | 60 | 60 | 90 |  |
| Продукт 2 (ед.) | 180 | 190 | 160 |  |
| Продукт 3 (ед.) | 60 | 55 | 50 |  |
| Продукт 4 (ед.) | 120 | 100 | 80 |  |
| Продукт 5 (ед.) | 200 | 215 | 235 |  |

**9.** Оцените перспективу изменения продаж на основе сравнения конкурентоспособности товаров различных производителей (А и В), исходя из следующих данных:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качественные характеристики | Оценки качества товара конкурирующих производителей | |
| А | В |
| Дизайн | 5 | 3 |
| Надежность | 3 | 4 |
| Удовлетворенность потребителей | 3 | 3 |
|  |  |  |
| Цена (тыс. руб.) | 14 | 12 |

*Управление финансами* (Контрольные вопросы и задания)

1. Какова роль управления финансами в операционном менеджменте?
2. Охарактеризуйте важнейшие функции финансов.
3. Назовите основные источники финансирования деятельности предприятия.
4. Что понимается под средствами, мобилизуемыми на финансовом рынке?
5. Что включают собственные и приравненные к ним средства?
6. Охарактеризуйте основные способы начисления амортизационных отчислений.
7. Раскройте содержание прироста устойчивых пассивов.
8. Что понимается под средствами, поступающими в порядке перераспределения?
9. Назовите собственные источники инвестиций предприятий на техническое перевооружение.
10. Охарактеризуйте структуру баланса активов и пассивов предприятия.
11. Раскройте содержание анализа прибылей и убытков.
12. Что понимается под финансовой устойчивостью предприятия?
13. В каком случае предприятие считается платежеспособным?
14. Раскройте содержание понятия ликвидности.
15. Как определяются оборачиваемость оборотных фондов, товарно-материальных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности?
16. Как можно уменьшить период обращения денежных средств?
17. С какой целью, и каким образом осуществляется прогноз денежных потоков?
18. Что понимается под бюджетом денежных средств? Охарактеризуйте основные этапы бюджетного процесса.
19. Что анализируется при выборе порядка инвестирования?
20. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

**Задания**

*Задание 1.*Оцените состояние финансового обеспечения деятельности предприятия в плановом периоде и предложите порядок финансирования выполнения плана.

Исходные данные:

1. Прогноз реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Прогноз реализации продукции  (количество) | Цена единицы, продукции  (тыс. руб.) |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2. Средства от реализации поступают без сбоев с постоянной задержкой в 15 дней.

3. Планируемые затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма (тыс. руб.) |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

*Задание 2.* Оцените состояние финансового обеспечения деятельности предприятия в плановом периоде, на основе следующих данных и предложите порядок финансирования выполнения плана:

Исходные данные:

1. План реализации продукции по отношению к предыдущему месяцу вырос в 1,5 раза и составит:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Прогноз реализации продукции  (количество) | Цена единицы, продукции  (тыс. руб.) |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2. Средства от реализации поступают без сбоев с задержкой в 15 дней. Свободные оборотные средства отсутствуют.

3. Планируемые затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма (тыс. руб.) |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

*Задание 3.* Оцените преимущества и недостатки предложенных вариантов инвестирования средств

Исходные данные:

1. Варианты инвестирования (млрд. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вариант 1*** | | | | | | |
| Период | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Вложение средств | 10 | 8 | 6 |  |  |  |
| Возврат средств | 3 | 6 | 9 | 9 | 12 | 12 |
| Чистая прибыль | **-7** | **-9** | **-6** | 3 | 15 | 27 |
| ***Вариант 2*** | | | | | | |
| Вложение средств | 6 | 6 | 6 | 6 |  |  |
| Возврат средств | 3 | 4 | 5 | 10 | 10 | 7 |
| Чистая прибыль | **-3** | **-5** | **-6** | **-2** | 8 | 15 |

1. Во втором варианте поставщик оборудования гарантирует более низкие затраты на сервисное обслуживание и обучение персонала (на 30%) и более доступен.

*Задание 4.*Оцените преимущества и недостатки предложенных вариантов инвестирования

Исходные данные:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вариант 1*** | | | | | | |
| Период | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Вложение средств | 10 | 8 | 6 |  |  |  |
| Возврат средств | 3 | 6 | 9 | 9 | 12 | 12 |
| Чистая прибыль | **-7** | **-6** | **-5** | **-2** | 15 | 27 |
| ***Вариант 2*** | | | | | | |
| Вложение средств | 6 | 6 | 6 | 6 |  |  |
| Возврат средств | 3 | 4 | 5 | 10 | 10 | 7 |
| Чистая прибыль | **-3** | **-4** | **-4** | **-2** | 8 | 15 |

*Управление персоналом* (контрольные вопросы и задания)

1. Назовите главную задачу управления персоналом.
2. Какие тенденции наблюдаются при продуктивном управлении персоналом?
3. Каким образом оценивается текущее состояние персонала?
4. Охарактеризуйте методы сбора информации для анализа рабочих заданий.
5. Что отражается в должностной инструкции и в квалификационных требованиях?
6. Назовите и охарактеризуйте основные инструменты отбора работников.
7. Какие приемы способствуют повышению продуктивности использования потенциала работников?
8. Что включает система управления интенсивностью труда работников?
9. Какие рекомендации, вытекают из теорий мотивации?
10. Охарактеризуйте методы, используемые для оценки интенсивности труда работников.
11. В чем суть оплаты труда на основе квалификации?
12. Раскройте содержание подходов к формированию мотивирующих рабочих заданий.
13. Назовите рекомендации, которыми необходимо руководствоваться при формировании мотивирующих рабочих заданий?
14. В чем суть модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда?
15. Охарактеризуйте типы рабочих команд.
16. Какие черты присущи эффективным рабочим командам?
17. Что означает развитие персонала и для чего это нужно?
18. Какие тренинги и методики вы знаете?
19. Какие задачи решает управление знаниями и на что оно направлено?
20. Раскройте содержание процесса управления знаниями и структуры компетентности.
21. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

*Ситуация 1*

Квалифицированный и опытный фрезеровщик 5-го разряда Бойко работает на изношенном станке устаревшей модели, который часто останавливают на ремонт. Рабочий неоднократно обращался к мастеру с просьбой перевести его на станок новой, более совершенной конструкции. Он обращал внимание мастера на то, что вновь приходящие молодые станочники, работающие на современных станках, значительно перевыполняют нормы, а ему, с трудом удается выполнить норму выработки.

На участке 50% оборудования морально устарело и физически изношено. В силу объективных причин руководство планирует заменить его по графику по две единицы в год в течение 5-7 лет. Дефицит станочников на участке в настоящее время составляет пять человек. К концу года — по мерероста планового задания и станочного парка (на 2 новые единицы) — потребуется принять на работу дополнительно четыре человека. В данный момент освободилось одно место в смене на новом станке.

Мастер принял следующее решение:

1. Предвидя жалобы других работников, он убедил руководство ввести повышающий коэффициент к нормам выработки для станочников, работающих на устаревшем оборудовании.

2. На свободное место поставить вновь нанимаемого работника, который поступает на завод с условием, что ему будет предоставлена возможность работать на новом станке.

3. До полного укомплектования участка нужным количеством работников, ставить на новые станки только вновь принимаемых рабочих. Он надеялся избежать возможных конфликтов в коллективе со старыми работниками, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Бойко, а не другой опытный рабочий.

Однако Бойко заявил, что если его не переведут на новый станок, в свободной смене, он подаст заявление об уходе.

Почему на ваш взгляд Бойко остался неудовлетворен принятым решением и обострил проблему?

Предложите свой вариант решения.

*Ситуация 2*

Руководство приняло решение поощрить лучших работников. Мастер участка подал предложение премировать Иванова и Сидорова, а Петрова и Рудак поощрить грамотой. Причем размер премии оказался небольшим для высокооплачиваемого работника, но существенным для низкооплачиваемого.

Иванов и Сидоров высокооплачиваемые работники. Семьи обеспечены, всем необходимым, суммарные семейные доходы достаточно высокие и стабильные.

Петров также высокооплачиваемый работник, но его жена временно не работает и, кроме того, он оплачивает образование своего ребенка.

Рудак получает относительно невысокую заработную плату и не обеспечена собственным жильем.

Получив вознаграждение, все работники высказали свою неудовлетворенность.

Проанализируйте, почему каждый работник оказался неудовлетворен поощрением?

Какие рекомендации, по мотивации не учтены руководством?

Предложите свой вариант поощрения.

*Ситуация 3*

Работник Дук приобрел хорошие навыки и квалификацию, оказался способен к творческому выполнению рабочих заданий, но стал менее ответственно относиться к работе, ссылаясь на неудовлетворенность работой.

Его непосредственный руководитель предположил, что причина заключена в семейных проблемах работника, а когда это не подтвердилось, усилил административное давление и контроль. Однако отношение к работе Дука не улучшились.

Проанализируйте причину поведения работника.

Как мотивировать работника через рабочие задания?

Каким стилем управления и формами воздействия лучше воспользоваться в данном случае, в соответствии с теорией Херси и Бланшарда?

Предложите свой вариант решения возникшей проблемы.

*Ситуация 4*

На предприятии широко практикуется создание рабочих групп по решению отдельных проблем, возникающих в процессе реализации процессов и операций. Решения о внедрении тех либо иных предложений групп принимаются руководством. Работа групп вполне успешна, в них проявляются лидеры, однако количество таких групп постоянно растет, что отвлекает руководство от решения своих задач, и нарушает масштаб управляемости, сказывающийся на качестве принимаемых решений.

Предложите выход из создавшейся ситуации.

*Ситуация 5*

На участке установили новое высокопроизводительное оборудование, и руководство надеялось, что работники обладают достаточными практическими навыками для его эксплуатации. Однако производительность труда работников существенно не возросла.

Анализ причин показал, что работники осваивают эксплуатацию нового оборудования методом проб и ошибок, не соблюдают регламенты по его обслуживанию, в результате чего оборудование часто простаивает из-за поломок по вине эксплуатирующих его работников.

Что упустило руководство?

На чем основывается развитие организации?

Каким образом нужно было поступить, чтобы предотвратить эти последствия?

*Ситуация 6*

Руководство организации приняло решение о системной компьютеризации. Взамен разрозненных персональных компьютеров была закуплена и установлена дорогостоящая современная компьютерная система со специальным программным обеспечением. В целях экономии средств, сотрудники-пользователи не привлекались к ее адаптации к реальным условиям. Руководство рассчитывало на то, что служащие в достаточной мере владеют ранее использовавшимися универсальными программами и этого будет достаточно для самостоятельного освоения новой системы. Внедрение затянулось и не дало ожидаемых результатов.

Какую составляющую процесса внедрения упустило руководство?

Предложите свой вариант внедрения новой компьютерной системы.

*Управление интегрированным материальным потоком*

(контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте содержание понятий «логистика» и «интегрированный материальный поток».
2. Чем обусловлено появление логистики и какова ее цель?
3. Раскройте содержание понятий «логистические операции» и «логистическая система».
4. Какими принципами руководствуются при определении границ логистической системы?
5. Раскройте содержание оперативных функций логистики.
6. Какие задачи решает складская логистика?
7. Какие задачи решает транспортная логистика?
8. Назовите «шесть правил логистики».
9. Для чего используется метод матричного учета издержек, и в чем его суть?
10. Поясните практический смысл «принципа полной стоимости».
11. Раскройте взаимосвязь в логистике маркетинга, производства, финансов, операционного менеджмента.
12. Какими критериями руководствуются при выборе поставщика?
13. Каким принципом руководствуются при управлении очередями?
14. Каким образом формируют систему управления очередями?
15. Какие компоненты оцениваются для оптимизации системы обслуживания?
16. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

1. Обоснуйте преимущества представленных вариантов закупочной логистики. Какой вариант привлекательнее и почему?

Общие данные:

1) с момента запуска сырья в производства до получения денег за готовую продукцию проходит 20 дней.

2) Процентная ставка по кредиту 24% годовых.

1 вариант:

Закупка партии сырья 80 т. по 9000 руб. за 1 кг. с предоплатой.

80 т. обеспечивает производство на 2 месяца.

Сырье требует специального хранения.

Предприятию не хватает собственных средств на финансирование кущей деятельности в размере 270 млн. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Логистические операции | Содержание и оборудование операций | Сумма затрат |
| Транспортировка сырья от поставщика (доставка на склад) | Специальный транспорт | 5400 тыс. руб. |
| Разгрузка | Специальное оборудование и рабочие | 6000 тыс. руб. за одну разгрузку |
| Хранение | Поддержание микроклимата, содержание кладовщиков и технолога на складе | 10000 тыс. руб. в месяц |
| Расфасовка в специальные технологические емкости для производства по 10 т еженедельно | Затраты энергии, на оборудование, оплата работы грузчиков | 8000 тыс. руб. в месяц |
| Транспортировка сырья на производственный участок каждый понедельник к 12-00 | Транспортировка специальным транспортом | 500 тыс. руб. за одну доставку |
|  | Аренда склада | 10000 тыс. руб. в месяц |

2 вариант:

Закупка партий сырья осуществляется еженедельно по 10 т. по 10000 руб. за 1кг. по предоплате. Доставка включена в цену.

Поставка осуществляется поставщиком в специальных технологических емкостях по 10т. непосредственно на производственный участок, каждый понедельник к 12-00 часам.

Необходимости в содержании специального склада и расфасовке нет.

Предприятию хватает собственных средств на финансирование кущей деятельности – кредиты не нужны.

1. Обоснуйте преимущества представленных вариантов распределительной логистики. Какой вариант привлекательнее и почему?

Общие условия: Процентная ставка по кредиту 24% годовых.

1 вариант:

Поставка потребителю готовой продукции осуществляется большими партиями 1 раз в два месяца.

Стоимость одной партии поставленной продукции 80000 тыс. руб.

Транспортные расходы на доставку одной партии товара 5000 тыс. руб. несет поставщик.

Предприятию не хватает оборотных средств на финансирование текущей деятельности в размере 60000 тыс. руб.

Рассрочка платежа 2 месяца.

2 вариант:

Поставка продукции потребителю осуществляется малыми партиями стоимостью по 15000 тыс. руб.

Транспортные расходы на поставку одной малой партии 1500 тыс. руб. несет поставщик.

Рассрочка платежа 2 недели.

Предприятию хватает оборотных средств на финансирование текущей деятельности.

*Менеджмент цепочки ценности* (Контрольные вопросы и задания**)**

1. Раскройте содержание понятий «ценность» и «менеджмент цепочки ценности».
2. В чем цель менеджмента цепочки ценности?
3. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций добавляющих ценность?
4. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций имеющих ценность для бизнеса, но не добавляющих ценности для клиента?
5. На какие вопросы необходимо ответить для выявления операций, не добавляющих ценности для потребителя?
6. Раскройте содержание факторов влияющих на эффективность цепочки ценности.
7. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

*Управление инновациями* (контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте содержание понятий новаторство, инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие.

2. Что оказывает влияние на инновационный процесс?

3. Какие группы факторов по Робинзу влияют на новаторство в организации?

4. Раскройте содержание структурных факторов.

5. Раскройте содержание элементов культуры новаторских организаций.

6. Назовите факторы, связанные с персоналом.

7. Раскройте содержание процесса АВС-инжиниринга.

8. В чем заключается процедура разработки услуги Лоута и Джонсона?

9. Раскройте содержание технической подготовки производства к выпуску новой продукции.

10. Чем отличаются техническое, производственное и экономическое освоение выпуска новой продукции?

11. Охарактеризуйте методы перехода на выпуск новой продукции.

12. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты.

*Учет и анализ* (контрольные вопросы и задания)

1. Раскройте сущность метода учета АВС?
2. Чем обусловлены преимущества метода учета АВС перед традиционными методами бухгалтерского и финансового учета?
3. Что позволяет определить метод учета по видам деятельности?
4. Раскройте содержание методики определения безубыточности на основе постоянных и переменных затрат.
5. Раскройте содержание методики определения точек безубыточности и оптимального масштаба производства на основе зависимости доходов и затрат.
6. Какие сферы результативности необходимо анализировать по Питеру Друкеру и почему?
7. Раскройте содержание методики анализа областей результативности Питера Друкера.
8. Назовите основные группы финансовых показателей используемых для комплексной оценки состояния предприятия.

**Задания**

1. На основе зависимости затраты/доходы по продукту А, определите точки безубыточности и оптимальный объем производства, с точки зрения прибыльности продукта

Доходы

|  |  |
| --- | --- |
| Количество  (тыс. ед.) | Доходы (млн. руб.) |
| 11 | 340 |
| 10 | 310 |
| 9 | 270 |
| 8 | 240 |
| 7 | 210 |
| 6 | 180 |
| 5 | 150 |
| 4 | 120 |
| 3 | 90 |
| 2 | 60 |
| 1 | 30 |
|  | 0 |

Затраты

1. Проанализируйте результативность каналов сбыта конкретной фирмы.
2. Оцените рациональность использования персонала по продуктам на конкретной фирме.
3. Оцените рациональность использования ресурсов по продуктам на конкретной фирме.
4. Определите фазу жизненного цикла продуктов конкретного производителя и внесите предложения по их рациональной поддержке.

**8.4. Основы организации производства**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

Дополнительно, при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

Ответьте на вопросы:

1. Раскройте содержание принципов организации производства.
2. Дайте характеристику единичного, серийного и массового типов производств.
3. Какие планировки могут использоваться в производстве?
4. Что собой представляет цикл производственного процесса?
5. Назовите факторы, влияющие на длительность производственного цикла.
6. Охарактеризуйте последовательный, параллельный и последовательно-параллельный виды движения предметов труда.
7. Как рассчитывается длительность цикла процесса при последовательном, параллельном и последовательно-параллельном видах движения предметов труда?
8. Назовите правила построения графика технологического цикла параллельного и параллельно-последовательного видов движения предметов труда.
9. Назовите пути сокращения длительности производственного цикла.
10. Какой график является основой сетевого календарного планирования и как он строится?
11. Охарактеризуйте подходы к управлению запасами в производстве и используемые системы.
12. Раскройте содержание понятия – производственная мощность.
13. Охарактеризуйте стратегии управления производственной мощностью.
14. Какие преимущества дает централизация и децентрализация производственных мощностей?
15. Перечислите факторы, оказывающие влияние на выбор места размещения производственных мощностей.
16. Назовите исходные данные необходимые для расчета производственной мощности.
17. Какая трудоемкость используется для расчета производственной мощности?
18. Как рассчитывается производственная мощность в единичном, серийном и массовом производствах?
19. Назовите показатели использования производственной мощности и основных производственных фондов.
20. Как увеличить пропускную способность оборудования?
21. Перечислите факторы, оказывающие влияние на величину производственной мощности.
22. Назовите свойства услуг оказывающих влияние на организацию их производства.
23. Почему сложно гарантировать качество услуги и оценить ее эффективность?
24. На что следует обращать внимание из-за неосязаемости услуги?
25. Раскройте содержание моделей организации производства услуг.
26. Какая загрузка производственных мощностей считается оптимальной в сфере услуг?
27. Охарактеризуйте особенности организации производства услуг в зависимости от степени контакта с клиентом.
28. Как изменяются требования к персоналу в зависимости от степени контакта с клиентом?
29. Как использовать матрицу анализа услуги?
30. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

1. Определите коэффициент ритмичности выполнения плана исходя из приведенных данных. Спрогнозуруйте возможные негативные последствия.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Выпуск по декадам | | | Всего за месяц |
| 1 | 2 | 3 |
| Vплан | 20 | 20 | 20 |  |
| Vфакт | 5 | 15 | 40 |  |

Vплан – планируемый выпуск, Vфакт – фактический выпуск

1. Определите пропорциональность по сложности выполняемых работ, исходя из приведенных данных. Спрогнозируйте вероятные последствия и внесите конструктивные предложения.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Операции | М1 | М2 | М3 | М4 |
| Требуемый разряд (квалификация) исполнителей по технологии выполняемых работ | 3 | 4 | 5 | 3 |
| Фактический разряд работников | 5 | 3 | 3 | 4 |

**3.** Определите длительность технологического и производственного цикла обработки партии деталей в количестве 8 шт. при различных видах движений предметов труда. Постройте графики производственного цикла обработки партии деталей.

Технологический процесс состоит из пяти операций, продолжительность которых соответственно равна 4, 6, 3, 10 и 2 мин. Четвертая операция выполняется на двух станках-дублерах. Среднее межоперационное время составляет 3 мин. Длительность естественных процессов – 30 мин. Величина передаточной партии равна 2 детали.

**4.** Определите часовую производительность поточной линии.

Линия включает четыре рабочих места М1, М2, М3, М4. Производительность рабочих мест: М1= 10 дет./час; М2 = 15 дет./час.; М3 = 9 дет./ час.; М4 = 10 дет./час.

**8.5. Операционные стратегии**

Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. На что направлена операционная стратегия?
2. Каковы основные задачи операционной стратегии?
3. Поясните, как связаны функциональные и операционная стратегии организации.
4. Назовите основные виды операционных стратегий и раскройте их содержание.
5. Раскройте смысл концепции фокусирования.
6. Назовите и поясните рыночные факторы, воздействующие на операционную стратегию.
7. Раскройте содержание внутренних факторов, воздействующих на операционную стратегию.
8. Раскройте содержание факторов корпоративной стратегии.
9. Назовите основное и вспомогательные приоритеты производственной операционной стратегии.
10. По каким направлениям определяются целевые установки операционной стратегии?
11. Раскройте основное содержание процесса реализации операционной стратегии.
12. Как обеспечивается согласование операционной стратегии с рыночной стратегией?
13. Назовите приоритеты сервисной стратегии.
14. Какие элементы входят в треугольник сервиса?
15. Назовите основные этапы формирования сервисной стратегии.
16. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**8.6. Проектирование бизнес-процессов**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Что является основой проектирования бизнес-процессов?
3. Раскройте содержание проектирования работы.
4. Что означает технология выполнения работы?
5. Раскройте содержание понятия инжиниринг и содержание его видов.
6. Что такое модель процесса и каковы цели моделирования?
7. Какие аспекты в деятельности организации затрагивает моделирование?
8. Что представляет собой технологическая модель процесса и как она формируется?
9. Какие задачи позволяет решать модель процесса?
10. Назовите основные правила формирования модели процесса и наиболее распространенные ошибки.
11. Назовите наиболее распространенные ошибки при построении технологической модели процесса.
12. Для каких элементов управления процессами технологическая модель является основой?
13. То означает методология моделирования бизнес-процессов?
14. Назовите наиболее распространенные методологии используемые при моделировании.
15. Как эволюционировали методологии?
16. В чем чуть объективно-ориентированного моделирования?
17. В чем суть моделей описания бизнес-процессов DFD и WFD?
18. Охарактеризуйте наиболее распространенные современные методологии описания бизнес-процессов.
19. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

1. Смоделируйте производственный бизнес-процесс нижнего уровня, используя блок-схему в WFD, на примере конкретного предприятия.
2. Опишите бизнес-процесс верхнего уровня в DFD, на примере конкретного предприятия.

**8.7-8.8. Управление процессами и операциями. Информационное обеспечение управления**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Раскройте содержание модели управленческого цикла.
3. Каково назначение и задачи и схема управления на основе системы сбалансированных показателей Balanced Scorecard?
4. Какие перспективы оцениваются по системе Balanced Scorecard и какие элементы включает ее построение?
5. Раскройте содержание теории ограничений.
6. Раскройте содержание процесса непрерывного совершенствования в теории ограничений.
7. В чем преимущества системы сбалансированных показателей перед традиционным стратегическим управлением, построенным на концепции MOS?
8. Раскройте содержание основных подходов к планированию.
9. Чем обусловлены риски и как они учитываются при планировании?
10. Раскройте содержание процесса календарного планирования.
11. Для чего и каким образом используется матрица ответственности?
12. Как уточняется план на основе ограничений на ресурсы?
13. Раскройте содержание разработки календарных графиков на основе сетевого моделирования процессов.
14. Раскройте содержание функции организации, и назовите компоненты, взаимодействующие в этом процессе.
15. Раскройте содержание организации структуры управления процессом.
16. Раскройте содержание организации выполнения плановых заданий.
17. Назовите основные характеристики рабочих заданий по модели JCM и рекомендации по формированию мотивирующих рабочих заданий.
18. Для чего необходимы рабочие графики персонала, и на какие вопросы они отвечают?
19. Почему необходимо формировать восприятие работы исполнителями, и какие характеристики работы при этом используются?
20. Раскройте задачи и содержание процесса контроля.
21. Охарактеризуйте календарный контроль, контроль использования ресурсов, контроль бюджета и контроль качества процесса.
22. Каковы задачи и содержание процесса управления информационным обеспечением?
23. Охарактеризуйте основные схемы связей, используемые при формировании информационных потоков.
24. Для чего и каким образом организуется система интегрированных оперативных совещаний, и каковы основные требования к ней?
25. Охарактеризуйте основные функциональные информационные базы данных.
26. Какую информацию должен отражать производственный учет?
27. Что является официальным средством финансового учета на предприятии?
28. Охарактеризуйте программные средства информационного обеспечения управления.
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

**1**. Определите план (объем) производства продуктов

Исходные данные:

1) Прогноз сбыта на основании портфеля заказов:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 90 |
| Продукт 2 | 150 |
| Продукт 3 | 40 |
| Продукт 4 | 90 |
| Продукт 5 | 180 |
| Продукт 6 | 40 |

2) Необходимый переходящий запас продукции составляет 10% от плана сбыта.

3) Остатки готовой продукции на складе:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 9 |
| Продукт 2 | 15 |
| Продукт 3 | 4 |
| Продукт 4 | 0 |
| Продукт 5 | 180 |
| Продукт 6 | 0 |

**2**. Определите план (объем) производства продуктов

Исходные данные:

1) Прогноз сбыта на основании анализа по временным рядам:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 290 |
| Продукт 2 | 1150 |
| Продукт 3 | 940 |

2) Необходимый переходящий запас продукции составляет 15% от плана сбыта.

3) Остатки готовой продукции на складе:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | количество единиц |
| Продукт 1 | 0 |
| Продукт 2 | 70 |
| Продукт 3 | 200 |

**3**. Определите потребность производства в комплектующих, сырье и материалах и затраты на их приобретение

Исходные данные:

1) План производства:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | План производства продукции  /количество единиц (шт.) |
| Экструдер | 1150 |

2) Нормы расхода:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Детали (комплектующие)* | Количество | Единица измерения |
| 1.Электродвигатель | 1 | шт. |
| 2.Редуктор | 1 | шт. |
| 3.Пульт управления | 1 | шт. |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 1 | шт. |
| *Материалы* |  |  |
| 1.Швеллер | 0,8 | м |
| 2.Уголок 25х25 | 1,2 | м |
| 3.Полиуритан | 0,1 | м2 |
| *Сырье* |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления | 0,2 | кг |
| 2.медь | 0,01 | кг |
| 3.цинк | 0,01 | кг |

3) Остатки комплектующих, сырья и материалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование комплектующих сырья и материалов | на складе | в незавершенном производстве | Всего |
| *Детали (комплектующие)* |  |  |  |
| 1.Электродвигатель (шт.) | 130 | 15 |  |
| 2.Редуктор (шт.) | 60 | 15 |  |
| 3.Пульт управления (шт.) | 45 | 12 |  |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 32 | 12 |  |
| *Материалы* |  |  |  |
| 1.Швеллер (м) | 120 | 10 |  |
| 2.Уголок 25х25 (м) | 34 | 17 |  |
| 3.Полиуритан (м2) | 6 | 1,5 |  |
| *Сырье* |  |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления (кг) | 320 | 0 |  |
| 2.медь (кг) | 2 | 0,6 |  |
| 3.цинк (кг) | 1 | 0,6 |  |

4) Стоимость и минимальная партия отгрузки поставщиком

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Цена единицы, тыс. руб. | Минимальная партия отгрузки поставщиком |
| *Детали (комплектующие)* |  |  |
| 1.Электродвигатель (шт.) | 30 | 20 |
| 2.Редуктор (шт.) | 60 | 20 |
| 3.Пульт управления (шт.) | 80 | 20 |
| 4.Шаговое устройство (шт.) | 32 | 20 |
| *Материалы* |  |  |
| 1.Швеллер (м) | 6 | 10 |
| 2.Уголок 25х25 (м) | 4 | 10 |
| 3.Полиуритан (м2) | 25 | 1 |
| *Сырье* |  |  |
| 1.полиэтилен высокого давления (кг) | 0,1 | 100 |
| 2.медь (кг) | 72 | 1 |
| 3.цинк (кг) | 63 | 1 |

**4.** Определите потребность производства в сырье и материалах и сумму необходимых затрат на их приобретение.

Исходные данные:

1) План производства

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | План производства продукции, количество единиц |
| Средство для снятия накипи | 4000 |
| Средство для удаления загрязнений канализационных труб | 5000 |

2) Нормы расхода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средство для снятия накипи | | |
| Наименования сырья и материалов | Норма расхода на 1000 кг | Единица измерения |
| *Сырье* (на 1000 кг) |  |  |
| 1.Кислота соляная | 200 | кг |
| 2.Кислота лимонная | 51 | кг |
| 3.Акипо ЛФ | 5 | кг |
| 4.Вода | 0,748 | м3 |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) | 1,001 | шт. |
| 2.Комплект этикетки 1 | 1,002 | шт. |
| 3.Полиэтиленовая пленка | 0,0027 | м2 |

3) Остатки сырья и материалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | на складе | в незавершенном производстве | Всего |
| *Сырье* (на 1000 кг) |  |  |  |
| 1.Кислота соляная (кг) | 130 | 0 |  |
| 2.Кислота лимонная (кг) | 60 | 0 |  |
| 3.Акипо ЛФ (кг) | 15 | 0 |  |
| 4.Вода (м3) | 0 | 0 |  |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) (шт.) | 2000 | 0 |  |
| 2. Комплект этикетки 1 (шт.) | 7500 | 0 |  |
| 3.Полиэтиленовая пленка (м2) | 100 | 0 |  |

4) Стоимость и минимальная партия отгрузки поставщиком:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Цена единицы, тыс. руб. | Минимальная партия отгрузки поставщиком |
| *Сырье* |  |  |
| 1.Кислота соляная (кг) | 0,227 | 240 |
| 2.Кислота лимонная (кг) | 4,5 | 10 |
| 3.Акипо ЛФ (кг) | 16,4 | 150 |
| 4.Вода (м3) | 43,0 | 0 |
| *Материалы* (на единицу продукции) |  |  |
| 1.Флакон 1 (0,5 кг) | 0,242 | 2000 |
| 2. Комплект этикетки 1 (шт.) | 0,263 | 10000 |
| 3.Полиэтиленовая пленка (м2) | 0,8 | 25 |

**5**. Примите решение о порядке и размере финансового обеспечения производственной деятельности предприятия в плановый период.

Исходные данные:

1) Объем продаж относительно стабилен на протяжении длительного периода и составляет:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | реализация, количество единиц | цена единицы продукции, тыс. руб. |
| Продукт 1 | 90 | 50 |
| Продукт 2 | 150 | 23 |
| Продукт 3 | 40 | 85 |
| Продукт 4 | 90 | 132 |
| Продукт 5 | 180 | 25 |
| Продукт 6 | 40 | 60 |

2) Запас готовой продукции имеется на складе в размере 10% от объема реализации. Средства от реализации поступают ритмично. Задолженности и свободные оборотные средства отсутствуют.

3) Затраты:

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | тыс. руб. |
| на закупку сырья и материалов, электроэнергии, воды | 10545 |
| на постоянную составляющую расходов (аренда, содержание аппарата управления и т.п.); | 2109 |
| на оплату труда рабочего персонала, оплата которого зависит от количества выпущенной продукции | 2260 |
| на реализацию продукции | 3200 |
| прочие затраты (обязательные платежи и др.) | 9016 |

**6.** Предложите решение о порядке использования оборудования и трудовых ресурсов для обеспечения выполнения плана.

Исходные данные:

Производственные мощности используются в односменном режиме на 80%.

Штат работников укомплектован полностью под производственные мощности оборудования.

В соответствии с потребительским спросом необходимо увеличить выпуск продукции в следующем месяце в 1,4 раза.

В последующие месяцы потребительский спрос потребует использования производственных мощностей на 90%.

**7.** Предложите решение о порядке использования оборудования и трудовых ресурсов для обеспечения выполнения плана.

Исходные данные:

Линейная технологическая схема производственного процесса:

Продукт

Производственный участок №3

Производственный участок №2

Производственный участок №1

Мощности в односменном режиме работы загружены:

- участка №1 на 60%;

- участка № 2 на 80%;

- участка №3 на 90%.

Все участки укомплектованы трудовыми ресурсами под полное использование своих производственных мощностей оборудования.

В соответствии с потребительским спросом необходимо увеличить производство продукции на все последующие периоды в 1,4 раза.

**Тема 8.8. Совершенствование бизнес-процессов**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

*Володин, В.В.* Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.В.Володин, О.А.Огай, Ю.В. Нефедов. – М.: «Маркет ДС», 2010.

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

*Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. -- М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

*Голдрат, Э.М.* Цель: Процесс непрерывного улучшения. Цель-2: Дело а не везенье. / Э.М. Голдрат, Д. Кокс. – М.: Логос, 2005.

*Имаи, М.* Гемба Кайден: путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи. -- М.: Альбина Бизнес Букс, 2005.

1. Ответьте на вопросы и выполните задания:
2. Что означает совершенствование в современных условиях?
3. Чем отличаются процедурный и преобразовательный подход к совершенствованию бизнес-процессов?
4. Какие подходы используют при проведении улучшений и в чем их различия?
5. Раскройте назначение и содержание поддерживающего цикла и цикла совершенствования Шухарта-Деминга.
6. Назовите методы совершенствования.
7. Раскройте сущность метода быстрого анализа.
8. Раскройте сущность бенмаркинга.
9. Раскройте сущность прямого и обратного инжиниринга как методов совершенствования.
10. Раскройте задачи реинжиниринга и особенности реинжиниринга развития и кризисного реинжиниринга;
11. Назовите порядок осуществления реинжиниринга.
12. Раскройте содержание приемов и принципов реинжиниринга.
13. Назовите постулаты Э. Деминга легшие в основу концепции всеобщего управления качеством (TQM).
14. По каким направлениям осуществляется оценка эффективности процессов в TQM?
15. Назовите основные элементы процесса управления ориентированного на качество.
16. Какие элементы способствуют внедрению TQM?
17. Раскройте смысл корректирующих, предупреждающих действий и улучшений.
18. Раскройте основное содержание документальных процедур необходимых для создания управляемых условий.
19. Раскройте назначение и основное содержание системы «6 сигма».
20. Что представляют собой «пробел ценности» и «вирус изменчивости»?
21. Назовите основные правила внедрения «кайдзен» в фактическое место.
22. Раскройте сущность методики «5W+1H».
23. Какие системы использует «кайдзен»?
24. Что означают развертывание политики совершенствования и система подачи предложений?
25. Раскройте сущность системы всеобщего ухода за оборудованием ТРМ.
26. Раскройте сущность концепции «бережливое производство».
27. Раскройте сущность методологии «шесть сигм»
28. Почему изменения вызывают сопротивление и как им управлять?
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на предложенные тесты и выполнив задания.

**Задания**

1. На основании приведенных в таблице данных определите относительное значение комплексного показателя характеризующий уровень качества товара производителей А и В.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Абсолютное значение показателя | | Коэффициент весомости показателя |
| производитель А | производитель В |
| Технические параметры: |  |  |  |
| потребляемая  мощность, Вт | 1800 | 2000 | 0,1 |
| мощность всасывания, Вт | 440 | 450 | 0,17 |
| уровень шума, дб | 73 | 80 | 0,12 |
| коэффициент выброса пыли | 0,2 | 0,15 | 0,12 |
| объем пылесборника, л | 3,3 | 2,6 | 0,07 |
| габариты, см | 400/300/250 | 380/290/240 | 0,09 |
| длина шнура, м | 6 | 6,5 | 0,07 |
| насадки, шт. | 3 | 3 | 0,06 |
| вес. кг | 5,1 | 4,7 | 0,08 |
| количество мешков, шт. | 1 | 1 | 0,05 |
| Срок службы, лет | 7 | 7 | 0,07 |
| Экономические параметры: |  |  |  |
| цена, усл. ед. | 120 | 128 | \* |

1. Определите уровень качества и конкурентоспособности офисной бумаги производителей А, Б и С на основании следующих данных:
2. Шкала оценки показателей качества образцов экспертами

|  |  |
| --- | --- |
| диапазон шкалы, баллы | Результат оценки |
| 1 | очень плохое качество продукции по данному показателю |
| 2 | неудовлетворительное качество |
| 3 | удовлетворительное качество |
| 4 | хорошее качество |
| 5 | отличное качество |

1. Результаты оценки экспертами показателей качества образца А

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Плотность | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Сортность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Прочность | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Толщина | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Масса | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Впитываемость | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Надежность упаковки | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Запах | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |

1. Результаты оценки экспертами показателей качества образца В

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| Плотность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Сортность | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Прочность | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Толщина | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Масса | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Впитываемость | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Надежность упаковки | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Запах | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

1. Результаты оценки показателей качества образца С

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка эксперта | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Белизна | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Гладкость | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Плотность | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Сортность | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Прочность | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Толщина | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Масса | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Впитываемость | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| Надежность упаковки | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Запах | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

1. Цена одной упаковки офисной бумаги образца А, В и С соответственно 67,9, 72,5 и 64,0 тыс. ден. ед.
2. Предприятие производит металлические листы для покрытия крыш. За месяц забраковано 30 изделий. Потери от брака составили 6,8 млн. ден. ед. Проведите анализ брака по методу Парето на основании исходных данных представленных в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид брака | Число случаев брака | Потери от брака,  тыс. ден. ед. |
| 1. Коробление | 10 | 3000 |
| 2. Боковой изгиб | 4 | 800 |
| 3. Трещины | 5 | 900 |
| 4. Отклонение от перпендикулярности | 3 | 600 |
| 5. Винтообразность | 2 | 400 |
| 6.Боковая трещина | 1 | 300 |
| 7. Грязь | 2 | 250 |
| 8. Шелушение краски | 1 | 200 |
| 9. Прочие | 2 | 350 |

1. Проанализируйте состояние системы совершенствования продуктов и процессов на конкретном предприятии. Внесите конкретные предложения по улучшению работы в этом направлении.

**Тема 9. Организационное поведение**

**9.1. Деловая и организационная культура**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Раскройте сущность деловой этики и основные подходы к ее формированию.
3. Раскройте сущность КСО.
4. Что собой представляет деловой этикет?
5. Раскройте механизм формирования и дайте определение организационной культуры.
6. Назовите субкультуры частей организации, субъективную и объективную составляющие организационной культуры.
7. От чего зависит устойчивость организационной культуры?
8. Раскройте содержание критериальных основ поведения людей.
9. Назовите уровни изучения организационной культуры Шайна.
10. Какие шаги включает процесс управления развитием организационной культуры?
11. Назовите и раскройте содержание ценностей организационной культуры Питерса и Уотермана.
12. Сформулируйте средства внешней адаптации и внутренней интеграции Шайна.
13. Какими методами осуществляется управление организационной культурой.
14. Перечислите процессы, по которым Сате предложил оценивать влияние культуры на организацию.
15. Раскройте содержание методов поддержания организационной культуры.
16. Приведите примеры организационных обрядов.
17. Назовите методы изменения культуры.
18. Назовите переменные национальных особенностей Хофстида.
19. Раскройте роль лидерства в развитии организационной культуры.
20. Подготовьте реферат по одной из тем:
21. Тема контрольной работы (реферата): «Этика бизнеса и механизмы ее реализации»
22. Тема контрольной работы (реферата): «Корпоративная социальная ответственность»
23. Тема контрольной работы (реферата): «Понятие и роль организационной культуры»
24. Тема контрольной работы (реферата): «Формирование и поддержание организационной культуры»

**9.2-9.4 Адаптация человека и организации. Управление конфликтами и изменениями**

1. Изучите источники:

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008. (соответствующую главу)

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010. (соответствующую главу)

Дополнительно при необходимости по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанные с данной темой.

1. Ответьте на вопросы:
2. Назовите ожидания человека и организации.
3. Назовите два основных подхода к установлению взаимодействия человека и организации.
4. Назовите три основополагающих личностных начала поведения человека.
5. Под влиянием каких факторов формируется индивидуальность человека?
6. По каким характеристикам можно описать индивидуальность работника?
7. Что изучает и чему учится человек в организации?
8. Охарактеризуйте четыре основных типа поведения человека в организации с позиций принятия норм поведения и ценностей организации.
9. Раскройте содержание процесса сознательного научения поведению в организации и типов компенсации.
10. Раскройте содержание четырех типов компенсации.
11. Раскройте содержание основных методов разрешения противоречий, связанных с реализацией роли человека в организации.
12. Назовите структурные характеристики группы.
13. Раскройте влияние оплаты труда на взаимоотношения в группе.
14. В чем состоит обучение человека при вхождении в организацию?
15. Каким образом организация может оказывать влияние на процесс адаптации работника?
16. Как развивается чувство ответственности работника перед организацией?
17. Как формируется расположение сотрудника к организации?
18. Раскройте природу и последствия конфликта.
19. Назовите организационные и личностные причины возникновения конфликтов.
20. Дайте характеристику типов конфликтов.
21. Раскройте содержание процесса и фаз развития конфликта.
22. Перечислите структурные методы разрешения конфликтов.
23. Раскройте содержание межличностных стилей разрешения конфликта.
24. Для чего используется метод анализа центров силы и в чем его суть?
25. Каким образом оценивается возможность успеха изменений?
26. Как осуществляется управление сопротивлением к преобразованиям.
27. В чем заключается когнитивная техника переговоров?
28. Приведите примеры активного слушания.
29. Проверьте, как усвоен материал, ответив на тесты по данной теме.

**Тема 10. Эффективность управления**

1. Изучите источники:

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / *О.С. Виханский, А.И., Наумов*– М.: Экономист, 2010.

*Тележников, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.

*Тележников, В.И.*Операционный менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников, Т.П. Тихоненко, Н.Г. Шебеко, Т.Л. Бородко; под ред. В.И. Тележникова. – Минск: «Мисанта», 2014., (соответствующую главу)

Дополнительно, при необходимости, по данной теме изучите материалы дополнительных источников рекомендованных в данной литературе и связанных с данной темой.

*Басовский, Л.Е.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие./ Л.Е. Басовский., Е.Н. Басовская. -- М.: ИНФРА-М, 2005.

*Друкер, Питер, Ф.* Эффективное управление предприятием. / П.Ф. Друкер, – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

*Друкер, Питер,Ф.* Менеджмент: пер с англ. / П. Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

1. Ответьте на вопросы:
2. По каким критериям оценивается эффективность управления?
3. Назовите качества эффективного менеджера.
4. Охарактеризуйте четыре базовые модели оценки эффективности управления.
5. Раскройте основное содержание баланса активов и пассивов.
6. Назовите показатели экономической эффективности.
7. В чем заключается анализ прибылей и убытков?
8. Раскройте содержание метода оценки эффективности по финансово-экономической деятельности.
9. Раскройте содержание комплексного метода сравнительного анализа эффективности.
10. Какие вы знаете модели дискриминантного анализа?
11. Раскройте основное содержание теории портфеля.
12. Раскройте содержание модели оценки доходности финансовых активов.
13. Раскройте основное содержание теории ценообразования опционов.
14. Раскройте содержание модели экономической добавленной стоимости.
15. Назовите два основных направления экономической политики собственников и менеджеров.
16. Приведите примеры национальных приоритетов в оценках эффективности.

**2.ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТОЛЬНЫХ РАБОТ по курсу «Основы менеджмента и организационное поведение»**

**2.1. Общие требования к контрольной работе**

1. Контрольная работа или реферат преимущественно является теоретическим исследованием.

2. Автором должно быть использовано не менее шести разных источников с отсылкой по тексту.

3. Общий объем работы 15-20 стр. включает: Введение (1стр.), Основную часть (количество разделов в основной части автором определяется самостоятельно), Выводы (1 стр.), Список источников.

4. Требования к оформлению и указания по доработке изложены в п.1.2 и 1.3.

1. **РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (РЕФЕРАТОВ) по курсу «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**
   1. **Рекомендуемые темы контрольных работ для практических занятий**
2. Эволюция теории и современные тенденции в управлении организацией
3. Научная и административная школы управления
4. Школы человеческих отношений и поведенческих наук
5. Прагматическая школа управления
6. Направление социальной ответственности
7. Этика бизнеса
8. Системный и ситуационный подходы в менеджменте
9. Процессный подход в менеджменте
10. Содержательные теории мотивации
11. Процессуальные теории мотивации
12. Методы менеджмента
13. Внешняя и внутренняя среда организации
14. Стратегическое управление
15. Менеджеры (роли, задачи по уровням управления). Требования к современному менеджеру.
16. Стили управления
17. Лидерство
18. Механистические и органические организации
19. Миссия организации
20. Управление по целям
21. Предприятие как объект управления
22. Организационно-правовые формы коммерческих организаций и особенности управления ими
23. Роль человека и группы в организации
24. Функции и принципы управления
25. Сущность и организация планирования на предприятии
26. Общая функция «организация»
27. Сущность и организация контроля на предприятии
28. Мотивация труда персонала
29. Организационные структуры управления
30. Проектирование организационной структуры
31. Масштаб (норма) управляемости и контроля
32. Принятие решений
33. Методики выбора лучшего решения
34. Организация участия персонала в управлении
35. Коммуникации в управлении
36. Управление процессом адаптации человека к организации
37. Управление конфликтами
38. Управление изменениями
39. Власть и источники власти в организации
40. Организационная культура и ценности эффективных организаций
41. Основные тенденции в управлении персоналом. Развитие персонала
42. Управление инновациями
43. Управление знаниями
44. Управление материальными потоками
45. Операционное управление и операционная система
46. Интеграция в управлении
47. Менеджмент цепочки ценности
48. Операционно-стоимостной учет и анализ
49. Анализ результативности
50. Услуги и особенности их организации
51. Операционные стратегии
52. Информационное обеспечение процесса управления
53. Моделирование бизнес-процессов
54. Методы и системы совершенствования
55. Системы управления качеством
56. Бережливое производство
57. Реинжиниринг бизнес-процессов
58. Оценки эффективности управления
59. Особенности управления интеллектуальными организациями и их роль в современной экономике
60. Задачи и особенности управления венчурными организациями

Примечание: по согласованию с руководителем может быть определена индивидуальная тема вне указанного перечня.

Примечание: по согласованию с руководителем может быть определена индивидуальная тема вне указанного перечня.