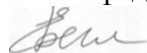


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено  
на заседании кафедры:  
протокол №11 от 16 июня 2017 г.  
Зав. кафедрой

 Е.И. Беглова

Согласовано:  
Председатель УМК ИНЭФБ



Н.Г.Вишневская

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

«Менеджмент»

Базовая часть

**программа бакалавриата**

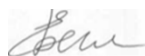
Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) программы:

«Экономика фирмы», «Экономика труда», «Финансы и кредит», «Финансы и кредит (с углубленным изучением английского языка)», «Инвестирование», «Региональная экономика»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель)  
д.э.н., зав. кафедрой



Е.И. Беглова

Для приема: 2017

Уфа 2017 г.

Составитель / составители: к.э.н., доцент Якшибаева Г.В., д.э.н. Беглова Е.И.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры протокол № 11 от «16» июня 2017 г.

Заведующий кафедрой  /Беглова Е.И.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлены программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные системы, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга, протокол № 10 от «6» июня 2018г.

Заведующий кафедрой  /Беглова Е.И.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлен список рекомендованной литературы, вопросы к экзамену, профессиональные базы данных и информационные системы, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга от «14» января 2019 г. № 5.

Заведующий кафедрой



Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Янгирова Е.И. Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....	11
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	11
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	15
4.3. Рейтинг-план дисциплины.....	42
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	43
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	43
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины .....	44
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	45

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	1. Знать: механизм менеджмента, этику делового общения, психологию менеджмента	<b>ОК-5-</b> способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
	2. Знать: методы управления, стратегию и тактику менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих решений	<b>ОПК-4</b> способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность	
Умения	1. Уметь: работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	<b>ОК-5-</b> способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
	2. Уметь: анализировать тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения	<b>ОПК-4</b> способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: владеть понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	<b>ОК-5-</b> способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
	2. Владеть: основными методами управления организацией, технологией принятия управленческих решений	<b>ОПК-4</b> способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность	

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части.

Дисциплина изучается на *2 курсе* в 3 семестре.

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов целостного представления о принципах и методах современного управления, его роли в обеспечении жизнедеятельности и конкурентоспособности организации, реализации профессиональной деятельности и решении профессиональных задач.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Экономико-математические методы», «Микроэкономика», «Макроэкономика».

Дисциплина «Менеджмент» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Менеджмент  
на 3 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	5/180
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	73,2
лекций	36
практических/ семинарских	36
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	52,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	54

Форма(ы) контроля:  
Экзамен 3 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>Модуль 1. Природа, эволюция и методология менеджмента</b>							
1.	<b>Менеджмент как наука об управлении</b> 1. Сущность менеджмента, его место в общей теории управления 2. Виды и уровни менеджмента 3. Функции менеджмента 4. Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента	4	4		6	№2: гл.1, гл.8, гл.9; №2:ч.1 гл.1; №3: гл.1,2,4; №4: гл.1,5; №5: гл.1,2; №6: гл.1,3 №8: ввод. гл.; Интернет-ресурс	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, индивидуальные задания
2.	<b>История становления и развития менеджмента</b> 1. Исторический аспект развития менеджмента 2. Школы менеджмента: научного управления, классическая, человеческих отношений, поведенческих наук, количественных	4	6		6	№1: гл.1; №2:ч.2 гл.2; №3: гл.3; №4: гл.2; №6: гл.1 №8: гл.3; Интернет-ресурс	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, индивидуальные задания

	методов 3. Современный менеджмент							
3.	<b>Организация как система: общая модель и ее характеристики.</b> <b>Эффективность организации</b> 1. Организация как сложная технико-экономическая и социальная система 2. Эффективность организаций 3. Внешняя среда организации: характеристика и основные элементы 4. Внутренняя среда организации	4	4		6	№1: гл.2; №2: ч.2 гл.3, гл.5, ч.4.гл.10, гл.13; №3: гл.2; №4: гл.3,4; №6: гл.2 №8: гл.1, гл.3; Интернет-ресурс	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, тесты
4.	<b>Разработка целей и стратегии развития организации</b> 1. Сущность и задачи планирования. Виды планирования 2. Стратегическое планирование 3. Миссия и цели организации 4. Стратегии функционирования фирм в современных условиях	4	4		6	№1: гл.11; ч.3 гл.8; №2: ч.3 гл.7, гл.8; №3: гл.4,5; №4: гл.6; №6: гл.3 №8: гл.4, гл.5; Интернет-ресурс	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, тесты
	Модуль 2. <b>Процесс управления организациями (фирмами). Функции управления</b>							
5.	<b>Мотивация и</b>	2	2		6	№2: ч.5 гл.16;	Вопросы по теме	Устный опрос



	<p><b>потребности в системе менеджмента</b></p> <p>1. Сущность и первоначальные концепции мотивации</p> <p>2. Содержательные теории мотивации</p> <p>3. Процессуальные теории мотивации</p>					<p>№3: гл.11; №4: гл.8; №5: гл.5; №6: гл.3 №8: гл.2; Интернет-ресурс</p>	<p>семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты</p>	
6.	<p><b>Функция управления: контроль</b></p> <p>1. Сущность и задачи контроля. Виды контроля.</p> <p>2. Процесс контроля и его этапы</p> <p>3. Эффективный контроль и его характеристики</p>	4	4		6	<p>№1: гл.12; №2: ч.6 гл.19, гл.20, гл.22; №3: гл.9; №4: гл.9; №6: гл.3 Интернет-ресурс</p>	<p>Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты</p>	<p>Индивидуальные задания</p>
7	<p><b>Власть, лидерство и стиль руководства в менеджменте</b></p> <p>1. Менеджер: основные черты и характеристики</p> <p>2. Феномен власти в менеджменте</p> <p>3. Лидерство и стили руководства</p>	2	4		4	<p>№1: гл.23; №2: ч.5 гл.15; №3: гл.12; №4: гл.16; №5: гл.11,14; №6: гл.5 №8: гл.9, гл.11; Интернет-ресурс</p>	<p>Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты</p>	<p>Устный опрос, тест</p>
8	<p><b>Принятие и реализация управленческих решений</b></p> <p>1. Организационное управленческое решение: природа, сущность, классификация</p> <p>2. Подходы к принятию решения</p> <p>3. Факторы, влияющие на процесс принятия решения.</p> <p>4. Методы и методология принятия организационных</p>	4	4		4	<p>№1: гл.6; №2:ч.3 гл.9; №3: гл.8; №4: гл.11-14; №5: гл.6; №6: гл.4 №8: гл.9;  Интернет-ресурс</p>	<p>Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты</p>	<p>Устный опрос, тест</p>

	решений							
9	<b>Управление конфликтами</b> 1. Понятие конфликта. Возникновение, проявление и разновидности конфликта. 2. Механизмы разрешения конфликтов в менеджменте	4	2		4	№2: ч.5 гл.18; №3: гл.10,11; №4: гл.17; №5: гл.10; №6: гл.5 №8: гл.9; Интернет-ресурс	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, тест
10	<b>Организационная культура</b> 1. Понятие и содержание организационной культуры 2. Формирование и развитие организационной культуры	4	2		4,8	№2:ч.4 гл.12,14; №4: гл.19; №6 гл.2 №8: гл.10; Интернет-источник	Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты	Устный опрос, контрольная работа
	<b>Всего часов:</b>	36	36		52,8			

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ОК-5-** способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: механизм менеджмента, этику делового общения, психологию менеджмента	Фрагментарные представления о механизме менеджмента, этике делового общения, психологии менеджмента	Неполные представления о механизме менеджмента, этике делового общения, психологии менеджмента	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о механизме менеджмента, этике делового общения, психологии менеджмента	Сформированные систематические представления о механизме менеджмента, этике делового общения, психологии менеджмента
Второй этап (уровень)	Уметь: работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	Фрагментарные умения работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	В целом успешное, но не систематическое умение работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	Сформированное умение работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы

Третий этап (уровень)	Владеть: владеть понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	Фрагментарное владение навыками владения понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	В целом успешное, но не систематическое применение навыков владения понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	Успешное и систематическое владение понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами
-----------------------	--	--	---	--	---

**ОПК-4** способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: методы управления, стратегию и тактику менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих решений	Фрагментарные представления о методах управления, стратегии и тактики менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих решений	Неполные представления о методах управления, стратегии и тактики менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих решений	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах управления, стратегии и тактики менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы	Сформированные систематические представления об основных методах управления, стратегии и тактики менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих

				разработки управленческих решений	решений
Второй этап (уровень)	Уметь: анализировать тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения.	Фрагментарные умения анализировать тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения	В целом успешное, но не систематическое использование анализа тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы в анализе тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения	Сформированное умение анализировать тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения

			решения		
Третий этап (уровень)	Владеть: основными методами управления организацией, технологией принятия управленческих решений	Фрагментарное владение основными методами управления организацией, технологией принятия управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое применение основных методов управления организацией, технологией принятия управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение основных методов управления организацией, технологией принятия управленческих решений	Успешное и систематическое применение основных методов управления организацией, технологией принятия управленческих решений

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать: механизм менеджмента, этику делового общения, психологию менеджмента	<b>ОК-5</b>	устный опрос, вопросы для экзамена
	2. Знать: методы управления, стратегию и тактику менеджмента; процесс менеджмента, алгоритмы разработки управленческих решений	<b>ОПК-4</b>	устный опрос, вопросы для экзамена
2-й этап Умения	1. Уметь: работать в группе, команде; разрабатывать концепцию корпоративной культуры фирмы	<b>ОК-5</b>	индивидуальное задание; тест
	2. Уметь: анализировать тенденции социально-экономического развития, влияние изменений рыночной среды на деятельность предприятия; проводить диагностику внутренней среды организации, ее функциональных подсистем в бизнес-процессе; получать и анализировать информацию для разработки вариантов управленческих решений с целью выбора среди них наиболее оптимального решения.	<b>ОПК-4</b>	Тест, вопросы для экзамена
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть: владеть понятийным аппаратом курса; методами управления конфликтами и стрессами	<b>ОК-5</b>	контрольная работа
	Владеть: основными методами управления организацией, технологией принятия управленческих решений	<b>ОПК-4</b>	контрольная работа

## Задания для контрольной работы

### БИЗНЕС-СИТУАЦИИ

#### Кейс 1 по теме «Менеджмент как наука об управлении»

Роза Райхман является вице-президентом компании "Парсон Бринкерхофф", семнадцатой по величине инженерной компании в США. Она начала свою карьеру в компании как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила А.Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное агентство, которое называлось "Пи Би Коммьюникейшенз". Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение "бизнеса внутри бизнеса" может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании "Парсонс Бринкерхофф" должны были платить ему за услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании "Парсонс Бринкерхофф" - это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание "Пи Би Коммьюникейшенз" должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

В 1986 г. "новое предприятие" Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы "Парсонс Бринкерхофф" и внешним клиентам, превысил 1,4 млн. доллара. "Пи Би Коммьюникейшенз" продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

#### Вопросы

1. Кто, по-вашему, Роза Райхман - предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

#### Кейс 2 по теме «Структура управления организацией»

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например: взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т.д. На прежнем месте работы все



было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты, и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего, необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». «Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл?» – Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале 90-х гг. и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в 14 регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали, предоставляя здания, денежные средства и прочие активы. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директоров.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве, «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали взаимодействия. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения подобных СП было уже не менее шести.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Креженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома»?

Кейс 3 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около 700 человек расположено в европейской части России, но большую часть

работы выполняют выездные ремонтные бригады по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени – аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивалась неденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы предприятия были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с создания новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем сроки оформления и выполнения договоров планировалось сократить. Не прекращая работы с традиционными заказчиками, решено было активно привлекать заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить «живые» деньги, а также заказчиков из стран дальнего зарубежья (Польша, Чехия, Болгария и т.д.). Чтобы повысить привлекательность завода для заказчиков, планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и др.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и др.), подвергнуть проверке и лишить поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

#### Кейс 4 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

В начале 1994 г. английская фирма МОНО совместно с бельгийской ПЮРАТОС приняла решение о начале совместного проекта на российском рынке. Эти фирмы ведут деятельность в сопредельных сферах производства хлебопродуктов.

МОНО - крупнейший в Великобритании производитель оборудования для пекарен среднего, мелкого размера и мини-пекарен. Фирма была основана в 1926г. Дэвидом Джонсоном и продолжает оставаться семейной компанией. Имеет дочерние компании в Дублине, Сингапуре, Токио, Нью-Йорке, Барселоне. Количество занятых на головном предприятии в Великобритании 250 человек. В 1991 г. МОНО основало в Москве СП "Московский хлеб" - пекарню цикла объемом производства 2 т муки в смену, количество занятых 20 человек в смену. Пекарня «Московский хлеб» уже к концу 1993 г. полностью себе окупилась и вышла на достаточно большой объем прибыли при дневном обороте 12000 долларов США, и количестве продаж 10000 условные единицы изделий в сутки. Основываясь на опыте первой пекарни, руководство фирмы МОНО одобрило организацию второй пекарни, которая сконцентрируется на производстве хлебных изделий для обслуживания на бортах самолетов, вылетающих из аэропорта Шереметьево-2. Однако вовлечение в сферу производства хлеба отнюдь не содействует развитию рынка сбыта для самого оборудования — основной продукции МОНО, объем производства которой на головном предприятии в Великобритании при полной комплектации (10-20 агрегатов) составляет 250—300 единиц в год при средней цене 150 000 фунтов стерлингов. Объем годового производства на существующих мощностях может быть доведен до 400—450 единиц. Руководство фирмы, возлагая определенные надежды на российский рынок, поставило задачу довести объем продаж до 400 единиц в год, 100 из которых должны продаваться в России.

Фирма ПЮРАТОС основана в 1919 г. семьей Ван Белл в Брюсселе. Она — крупнейший в Европе производитель улучшителя хлеба — биохимического соединения жиров, сахаров, энзимов, эмульгаторов и аскорбиновой кислоты, повышающего потребительские качества хлеба (вкус, аромат, срок хранения в свежем виде, мягкость, пористость, цвет, хрустящие свойства) и промышленные качества теста. Улучшитель используется абсолютно во всех видах хлебопродуктов на Западе. Головное предприятие ПЮРАТОС, на котором выпускается основная масса улучшителя в Европе, находится под Брюсселем. Распределительная сеть охватывает более 65 стран мира на всех континентах. Производственная сеть состоит из заводов в Европе, Северной и Латинской Америке, Африке (ЮАР) и Азии.

На предприятиях ПЮРАТОС в общей сложности занято около 5000 человек, годовой объем выпуска улучшителя на головном заводе — около 25000 т в год при средней цене 2,5 немецких марок за килограмм, годовой оборот головного предприятия достигает 62500000 немецких марок. Товарный ассортимент фирмы состоит из более чем 10 основных видов улучшителей, кондитерских глазурей, подсолнечного масла, смеси для мороженого, заварных кремов, в том числе малокалорийных, малокалорийного заменителя взбитых сливок, кулинарного шоколада. На российском рынке ПЮРАТОС ведет деятельность уже около 10 лет. Первоначально деловые контакты были успешно установлены с Министерством хлебной промышленности СССР. Сейчас старые связи после двухлетнего перерыва возобновились. Министерство хлебной промышленности ежеквартально закупает 20 т улучшителя. Кроме того, около 1 т улучшителя в месяц закупается СП "Московский хлеб". Таким образом, объем продаж в России на сегодняшний день составляет 200000 марок в год. Вполне естественно, что руководство фирмы намерено увеличить объем продаж в России.

Идея проекта состоит в создании полного франчайзинга оборудования ВХ, производимого МОНО в Москве. Система ВХ — одна из систем типа «Бейкофф» (BAKEOFF), используемых на Западе. Концепция «Бейкофф» появилась впервые в Великобритании в начале 80-х, и смысл ее заключается в выпечке хлеба, если не на глазах

покупателя, то, по крайней мере, за несколько часов до его приобретения. Оборудование печи, расстойные шкафы, шкафы-хранилища — располагаются непосредственно за прилавком-витриной, который одновременно служит термосом для сохранения температуры горячего, только что выпеченного хлеба. Для охлаждения хлеба требуется около 3 часов. Система устанавливается непосредственно в торговом зале супермаркета или внутри магазина-булочной. Общая минимальная занимаемая площадь 12,5 кв. м. (2.5x5). Максимальная производительность при стандартной комплектации (две восьмиуровневые печи ВХ ВАКЕТКОМ1С) 400 кг (1000 стандартных булочек) хлеба за восьмичасовой рабочий день. Функциональный смысл системы — в осуществлении заключительной стадии производственно-потребительской технологической цепочки изготовления и распространения хлеба, а именно: конечный расстой, выпечка, декор, продажа. Начальные операции (складирование ингредиентов, замес, раскатка, начальный расстой), наиболее трудоемкие и громоздкие, осуществляются на отдельном производстве, которое берет на себя обслуживание целой сети систем «Бейкофф». Отношения между каждой отдельной системой «Бейкофф» и первичным производством строятся на принципе покупатель— продавец. Необходимость разделения в процессе вытекает из концепции максимального приближения товара к потребителю в его лучшем качестве — «только что из печи». Поскольку в большинстве торговых точек либо невозможно, либо нецелесообразно устанавливать пекарни полного цикла, идеальным решением может служить «Бейкофф».

Разделение стадии производства в пространстве и связанная с этим необходимость транспортировки, а также необходимость автономности каждой отдельной системы «Бейкофф» определили промежуточную дополнительную стадию технологического процесса — замораживание-размораживание. Тесто перед транспортировкой с первичного производства в магазин «Бейкофф» замораживается до температуры — 18 С, перевозится, складывается в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстой. Непосредственно перед выпечкой тесто подается в расстойный шкаф, где размораживается и подходит. Такая технология требует не только дополнительного оборудования (морозильные камеры на первичном производстве), но и особого состава теста, который мог бы переносить значительные температурные колебания без ущерба вкусовым качествам. Именно такая добавка — улучшитель КИМО и была разработана ПЮРАТОС. К тому же должна быть идеально отлажена система транспортного сообщения между первичным производством и системой «Бейкофф». Таким образом, проект состоит из создания торгово-технического центра по продаже, до продажного и послепродажного (гарантийного) технического обслуживания систем «Бейкофф», учебного центра по обучению работе с «Бейкофф» и улучшителями, производства замороженного теста и транспортного подразделения.

Для принятия решения о начале проекта было фактически проведено комплексное рыночное исследование, состоящее из исследования рынка конечного продукта и исследования рынка оборудования, поскольку проект предполагает продажу систем «Бейкофф» и обслуживание их, т.е. продажу замороженных полуфабрикатов для использования в этих системах.

#### Анализ рынка

Рынок хлебопродуктов — один из самых неэластичных и к тому же самых емких рынков продуктов питания. В Великобритании, например, объем продаж достигает 30 млрд. фунтов стерлингов в год. Развитие рынка в России определяется микроэкономической тенденцией отставания темпов уменьшения покупательной способности рубля от темпов инфляции. Это обуславливает рост емкости российского рынка и проявляется в уменьшении покупательной способности иностранных валют на российском рынке.

За шесть лет паритет покупательной способности доллара США по потребительской корзине уменьшился в России в три раза. Прогнозируемая тенденция состоит в дальнейшем относительном росте покупательной способности рубля в четыре-пять раз в последующие пять-шесть лет, т.е. в увеличении платежеспособности спроса на одну треть (33%) в год.

Поскольку емкость рынка в натуральном выражении хлебопродуктов ограничена, негибка и достаточно постоянна (неэластичный спрос на товар), рост платежеспособности не будет вести к увеличению количества приобретаемого товара, однако будет существенно меняться ассортимент хлебопродуктов: значительно расширяться за счет предложения более изысканных и более дорогих изделия (с 0,2 долл. США в настоящем до оценочного уровня 0,7 долл. через пять лет). Одновременно с расширением предложения ассортимента будет расти конкуренция со стороны уже существующих производителей качественных хлебопродуктов и вновь создаваемых предприятий. Так, уже 50% рынка качественного хлеба в Москве приходится на фирмы: «Австралийская пекарня», «Немецкая пекарня», «Швейцарская пекарня», «Монреальский хлеб», остальная доля — пекарня «Московский хлеб». Однако конкуренция не ощущается — пекарни работают на полных мощностях, и рынок высококачественного хлеба далек от насыщения. Из-за отсутствия конкуренции уровень цен на этом рынке несколько завышен. Например, «Московскому хлебу» из-за большого количества заказов в ноябре 1993 г. пришлось увеличить отпускные цены с 90 центов до 1 долл. 10 центов, что довело розничную цену до 1 долл. 55 центов. На этом примере можно проследить присущую российскому рынку специфику всепоглощаемости. Часть потребителей предпочитает заплатить в десять раз большую цену за действительно качественный товар — индивидуально упакованный и уже нарезанный хлеб, соответствующий западным стандартам по вкусовым и потребительским характеристикам, чем приобретать традиционный местный батон. Отметим, что цена 1 долл. 50 центов в два-три раза превышает среднеевропейский уровень — 50-80 центов за 400-граммовый хлеб.

Сегмент рынка для такого хлеба состоит из потребителей с месячным доходом более 500 долл. США, регулярно совершающих покупки в валютных супермаркетах. Ориентировочный объем годовых продаж через системы «Бейкофф» в соответствии с планом установки самих систем из расчета 300 кг в день на одну систему составит: 900 т хлеба — через год, 3600 т — через два года, 9000 т — через три года, 27000 т — через пять лет. Или около 2 млн. долл. через год, около 7500000 долл. — через два года, около 20000000 долл. — через три года, около 60000000 долл. — через пять лет.

Из них 50% — оборот розничной сети, 50% — оборот начального производства замороженного теста.

Потенциальный рынок для оборудования «Бейкофф» в Москве состоит из 190 универмагов и гастрономов и 750 мелких булочных. По цене системы стандартной комплектации 50000 долл. годовой объем продаж составит 500000 долл. в первый год, 1500000 долл. — за второй год, 3000000 долл. — за третий, 5000000 — за четвертый и пятый годы. Учитывая особенности российского рынка, продажи в течение первых двух лет планируются на условиях отсрочки полной выплаты стоимости оборудования на шесть месяцев. Ситуация осложняется характером приватизации в Москве, где торговые точки переходят в собственность трудовых коллективов, не имеющих доступа к банковским кредитам и не обладающих какими-либо существенными собственными средствами. Однако на первоначальном этапе планируется изучить возможность продавать оборудование фирмам или предпринимателям, которые будут строить свои отношения с собственником помещения на условиях аренды. Будет изучена возможность предоставления технического центра для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания систем «Бейкофф». Наряду с системами «Бейкофф» будут предложены к продаже средние, мелкие и мини-пекарни — также продукция МОНО. При успешном осуществлении проекта объем продажи улучшителя компанией ПЮРАТОС только для систем «Бейкофф» составит 180 т в год, или около 500000 марок. Общий объем первоначальных инвестиций составит 1,5-2 млн. долл. Срок окупаемости — около двух лет.

#### Вопросы и задания

1. Проанализируйте исходную информацию и сформулируйте мотивы и цели выхода фирм МОНО и ПЮРАТОС на российский рынок.

2. Как можно позиционировать систему «Бейкофф» на российском рынке? Каковы ее недостатки?
3. Охарактеризуйте целевые сегменты на российском рынке хлебопродуктов и систем «Бейкофф».
4. Разработайте ценовую и товарную стратегии для фирм МОНО и ПЮРАТОС на пятилетнюю перспективу.

#### Кейс 5 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

В конце 70-х годов корпорация "Сирс, Робак энд Компани" утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали "кризисом имиджа марки фирмы". Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где "Сирс" занимала традиционно сильные позиции. Между тем, "Сирс" медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но не дали снижения прибыли. Согласно президенту фирмы "Сирс" Джерому Россу: "Если "Сирс" хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести "Сирс" в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами". Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство "Сирс" решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли - розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как "Сирс" может внести в новое дело свои специфические сильные элементы - репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы "Сирс" стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация "Сирс" стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы "Сирс" сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей - то, что сейчас называется "Сирс Файненшл Нетуорк" (Финансовая Сеть "Сирс"). "Сирс" обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей, благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме "Оллстейт Иншуранс Компани". Усилия комитета привели к приобретению "Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер" и к внедрению хорошо принятой клиентами каточке "Дискавер" - при этом используются каналы сбыта по магазинам.

## Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли "Сирс" свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны "Сирс"?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала "Сирс"?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

Кейс 6 по теме «Организация как система: общая модель и ее характеристики. Эффективность организации»

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999 г. компания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатике и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11:00 до 24:00 и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги – еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Учитывает ли она его сильные стороны?

Кейс 7 по теме «Организация как система: общая модель и ее характеристики. Эффективность организации»

ООО «Российские колбасы» в течение четырех лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах и сейчас выходит на более широкие рынки; после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства,

работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители дочерних предприятий считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Кейс 8 по теме «Функция управления: контроль»

Фирма Oscar Ltd. в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании 400-500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.



Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 80-е годы в 1,5 млн. ф.ст. Однако с 1985 г, рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 чел. 20% всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% — пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, — 12 и 13% соответственно.

Сбыт компании Oscar Ltd. традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980—1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxigu, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984—1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж. К этому времени у фирмы Oscar оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке Luxigu значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы Oscar вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxigu осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar имела всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что Luxigu использует Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между Oscar и было Luxigu подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма Oscar предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швейцарию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. Oscar торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 ф. ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

#### Вопросы и задания

Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штайна, в котором:

1. Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы Oscar Ltd.
2. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического (на 5 лет), так и тактического характера.
3. Спланируйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.
4. Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штайна.

#### Кейс 9 по теме «Принятие и реализация управленческих решений»

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию "Чек-Райт" под начало миссис Бойд, управляющей

производством корпорации. Корпорация "Чек-Райт" занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах США. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения. "Чек-Райт" - одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% -- трудозатраты, 30% -- материалы и 20% -- накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80 - 100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течении десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чеков в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой "Чек-Райт". "Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?" "Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивались лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке". "Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?" "Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве".

### Вопросы

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?
2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?
3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

Кейс 10 по теме «Принятие и реализация управленческих решений»

Еженедельник "Индастри Уик" назвал решение фирмы "Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн" из Эль-Сегудо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа "быть или не быть". Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения - огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности. Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, "поставившей на кон" половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал - это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным. Умно или неумно поступила фирма "Интернэшнл Ректифайер"? Фирма "Ю Эс Экс Корпорейшн" в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать - допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущей к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу "факты, цифры и реальность конкуренции" провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц. Умно или неумно поступила фирма "Ю Эс Экс"? Фирма "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз" - совместное предприятие фирм "Джи Ти И" и "Юнайтед Телеком" - рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм "Америкен Телеграф энд Телефон" и "Эм Си Ай". Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается. К концу 1986 г. фирма "Спринт" располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокорство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8% в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась Умно или неумно поступила фирма "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз"?

#### Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой "Интернэшнл Ректифайер" решение в условиях риска или неопределенности? А решение фирм "Ю Эс Экс" и "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз"?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

Кейс 11 по теме «Власть, лидерство и стиль руководства в менеджменте»

Компания "Ремингтон Продактс" производит электробритвы "Ремингтон" С конца 40-х годов до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации - производителя электробритв лучшего качества. Хотя "Ремингтон Продактс" была частью холдинга конгломерата "Спэрри Рэнд", ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв "Ремингтон", потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил "Ремингтон" у "Спэрри Рэнд". После того, как жена купила ему электробритву "Ремингтон", он пришел к выводу, что компания "Ремингтон Продактс" стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем "Ремингтон". Когда Киам стал владельцем "Ремингтон Продактс", он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей "Ремингтона". Замет он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободив трех из четырех управляющих производств и уволив большую часть инженеров. Перестроил компанию и придав ей "скорость и эффективность", Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшающие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании "Ремингтон Продактс" помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

### Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем "Ремингтон Продактс"?
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированный на работу или человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в "Ремингтон Продактс", когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

### Кейс 12 по теме «Власть, лидерство и стиль руководства в менеджменте»

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная

промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью "консультативных комитетов", состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми. Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам "Национальной Сталелитейной Корпорации" рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц. Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается больше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз получили от Министерства труда субсидии в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

#### Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении : формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

#### Кейс 13 по теме «Мотивация и потребности в системе менеджмента»

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернейшнл" подал идею создания "Клуба 100" на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначным трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба 100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они

получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу. Идея "Клуба 100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью "Клуб 100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи "Клуба 100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана "Клуба 100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даймонд Фибергласс Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

#### Вопросы

1. Как работает идея "Клуба 100" в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею "Клуба 100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия "Клуба 100"?

Описание методики оценивания:

#### Критерии оценки (в баллах)

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задание решено рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.	9-10
Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.	7-8

Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, проблема решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. В работе присутствуют арифметическая ошибка, механическая ошибка или описка при переписывании выкладок или ответа, не исказившие экономическое содержание ответа.	5-6
В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в решении поставленной проблемы. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы	3-4
Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении. Предложенное решение не является верным, хотя доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении кейса.	2-3
Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный ответ.	1
Решение неверное или отсутствует.	0

### Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала по курсу «Менеджмент»:

Выберите правильный вариант ответа

1. Какой фактор является определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе?
  - а) индивидуальные человеческие качества,
  - б) уровень образования и специальной экономической подготовки,
  - в) благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка,
  - г) пример и поддержка друзей и знакомых.
  
2. Какую роль играет малый бизнес в успешном развитии экономики?
  - а) роль малого бизнеса в развитии экономики минимальна,
  - б) малый бизнес способствует удовлетворению малых, но важных потребностей населения,
  - в) малый бизнес поддерживает и питает дух предпринимательства,
  - г) малый бизнес отвлекает ресурсы в решении проблем научно-технического прогресса.
  
3. Какую роль, по Вашему мнению, играет менеджмент в достижении цивилизованного предпринимательства?
  - а) Эффективность менеджмента является прямым следствием цивилизованного предпринимательства,
  - б) Менеджмент создает предпосылки для возникновения цивилизованного предпринимательства,

в) Понятие менеджмента равнозначно понятию цивилизованного предпринимательства,

г) Менеджмент независим от форм и уровня развития предпринимательства.

4. Что означает диверсификация менеджмента?

а) использование компьютеров в процессах управления,

б) новая методология разработки управленческих решений,

в) разнообразие типов управления и потребность выбора наиболее приемлемого из них,

г) стиль управления.

5. Какие функции менеджмента являются основными?

а) анализ, планирование, учет и контроль,

б) поиск информации, передача информации, обработка информации, принятие решения,

в) регламентирование, нормирование, распоряжение, контроль, организация обратной связи,

г) планирование, организация, регламентирование, координация, мотивирование, контроль.

6. Что является объектом управления?

а) функции управления.

б) управляемая система.

в) совместная деятельность людей.

г) проблема, которую надо решить.

7. Менеджмент - это

а) искусство,

б) наука,

в) искусство и наука,

г) стратегия и тактика.

8. В чем главная особенность менеджмента как типа управления?

а) искусство получения работы, сделанной посредством других,

б) бизнес-планирование и мотивация деятельности,

в) сугубо профессиональное управление,

г) управление в условиях рынка.

9. В чем, по Вашему мнению, главное преимущество инновационного менеджмента?

а) создает благоприятную социально-психологическую атмосферу работы,

б) способствует более четкой организации работы,

в) мотивирует повышение образовательного и профессионального уровня персонала,

г) обеспечивает развитие, создает конкурентные преимущества.



10. Что дает менеджеру знание типологии менеджмента?

- а) практически ничего не дает, ибо типология менеджмента не имеет прямого отношения к проблемам, которые приходится решать менеджеру,
- б) типология менеджмента расширяет возможности выбора вариантов действий в области совершенствования управления,
- в) типология менеджмента позволяет системно оценить достоинства и недостатки тех или иных его видов,
- г) типология менеджмента углубляет знания в области управления и, следовательно, расширяет возможности эффективного управления.

11. Какая тенденция развития экономики играет решающую роль в возникновении экологического менеджмента?

- а) развитие информационных технологий,
- б) критическое состояние природы,
- в) осознание зависимости человека от природы,
- г) разнообразие технологий производства.

12. Что способствует развитию креативного менеджмента (главный фактор)?

- а) использование в управлении компьютерной техники,
- б) система отбора и распределения персонала,
- в) развитие неформального управления и поощрение лидерства,
- г) овладение методами активизации творческого потенциала.

Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента

13. Какую черту Вы назвали бы наиболее типичной для российского варианта менеджмента?

- а) склонность к творчеству и самостоятельности,
- б) энергичность и предприимчивость,
- в) коммуникабельность и корпоративность,
- г) организованность и дисциплинированность.

14. Что необходимо для того, чтобы полнее учитывать в практике управления позитивные стороны российского менеджмента?

- а) знать зарубежный опыт, оценка которого позволяет полнее увидеть преимущества и трудности российского менеджмента,
- б) научный подход к управлению, который высвечивает все его пре-имущества и недостатки,
- в) развивать и мотивировать искусство управления. Понимание и учет особенностей национальной культуры и традиций проявляются только в искусстве управления,
- г) национально-культурные особенности проявляются сами по себе. Нет смысла их учитывать.

15. Возрастание количества и емкости географических рынков, на которых действуют хозяйствующие субъекты – это процесс:

- а) глобализации,
- б) интернационализации,
- в) диверсификации,
- г) нет верных вариантов ответа.

16. Подход к стилю менеджмента, основанный на коллективных ценностях, когда интересы группы ставятся выше интересов индивидов, когда каждый должен стремиться к нивелированию своих собственных нужд до уровня общих потребностей коллектива, не выделяться, а участвовать в достижении общих целей – это:

- а) американский стиль,
- б) европейский стиль,
- в) японский стиль,
- г) арабский стиль.

История становление и развития менеджмента

17. Кто является основателем школы классического менеджмента:

- а) Ф.Гилбрет,
- б) А.Файоль,
- в) Ф. Тейлор,
- г) М. Фоллет.

18. Какой подход к управлению не отражает эволюцию менеджмента как науки?

- а) системный подход,
- б) процессный подход,
- в) ситуационный подход,
- г) комплексный подход.

19. Подход, рассматривающий организацию как открытую систему, действующую во взаимодействии с внешней средой – это:

- а) процессный подход,
- б) ситуационный подход,
- в) системный подход,
- г) подход административного управления.

20. Каковы основные особенности концепции менеджмента?

- а) системность принципов деятельности менеджера,
- б) комплекс проблем, которые видит и решает менеджер,
- в) программа обучения менеджменту,
- г) стиль управления.

#### Организация как система

21. Какое определение цели управления Вы сочтете наиболее корректным?

- а) результат, на достижение которого направлено управление.
- б) видение будущего, которое желательно достичь.
- в) объективная тенденция развития организации.
- г) финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

22. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких общих целей – это:

- а) простая организация,
- б) формальная организация,
- в) сложная организация,
- г) неформальная организация.

23. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных и слабых сторон фирмы,
- в) благоприятных возможностей и угроз для бизнеса для бизнеса, сильных и слабых сторон фирмы,
- г) угроз для бизнеса и слабых сторон фирмы,

24. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) обмен ресурсами с внешней средой,
- б) сильное лидерство,
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся-ся условиям внешнего окружения,
- г) правильный подбор персонала.

#### Коммуникационный менеджмент

25. Какое из определений понятия «коммуникации» Вы считаете наиболее корректным? Коммуникация — это:

- а) обратная связь в системе управления;
- б) обмен информацией в процессах совместной деятельности;
- в) отношения между людьми по различным факторам их общения;
- г) совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.

Описание методики оценивания при тестовом контроле:

На оценку степени сформированности знаниевой компоненты компетенции при рубежном контроле отводится не менее 10 вопросов теста. Число правильных ответов теста от 45 до 59% соответствует начальному (пороговому) уровню овладения компетенцией, от 60 до 80 % - базовому уровню, от 81 до 100 % - повышенному (продвинутому) уровню сформированности компетенции.

Критерии оценки (в баллах):

Процент правильных ответов	Количество баллов
95 - 100 %	10
85 - 94 %	9
75 - 84%	8
65 - 74%	7
55 - 64%	6
45 – 54%	5
менее 45%	0

### Примеры индивидуальных заданий

#### *Задание 1*

Изменения технологии и поведения привело к тому, что если ранее каждая из трех категорий ваших клиентов интересовалась лишь одним изделием, то теперь они интересуются и могут купить два или даже три типа изделия. Вы в этой ситуации решаете:

- 1) создать две сети распространения: для профессионалов (предприятий, учреждений) и для широкой публики;
- 2) запустить программу широких продаж техники;
- 3) сохранить в прямой продаже только технику высокого уровня и создать для других клиентов специализированные службы продажи;
- 4) предпринять действия по пересмотру номенклатуры.

#### *Задание 2*

Среди новых изделий, которые Вы собираетесь выпустить на рынок, есть новинки, предназначенные молодежи. Распродажа аудиотехники на побережье в июле-сентябре дала хороший доход. После такого успеха на рынке Вы решили расширить продажи во многих городах области. Однако результаты не совпали с ожидаемыми. Что Вы решаете?

- 1) изменить упаковку техники, организовать распродажи со скидками и таким образом увеличить объем реализации;
- 2) изучить положение продукции на рынке и установить, соответствует ли он потребностям молодежи;
- 3) снизить существующие цены;
- 4) прекратить производство этих изделий и начать разработку более перспективных моделей техники.

#### *Задание 3*

В течение последних месяцев Вы видите, что наличные средства у Вас убывают, что опасно. Поэтому Вы решаете принять меры:

- 1) поручаете финансовому директору персонально заняться и решить эту проблему

ликвидности;

2) приглашаете к себе сотрудников, которые управляют непосредственно оборотными средствами, выслушиваете их советы по нормализации ситуации с текущими финансами и реализуете их предложения;

3) предлагаете коммерческому директору уменьшить время оплаты товаров клиентами на 50 дней;

4) просите у банкира дополнительные кредиты.

#### *Задание 4*

Вы предлагаете Совету директоров купить близкую по профилю фирму с кодовым объемом продаж 60 млн. руб. Вы знаете, что если Совет примет Ваше предложение, то он попросит самофинансировать эту покупку, не рискуя финансовым положением Вашей фирмы. Вы сообщаете совету, что:

1) будете вести переговоры по кредитованию сделки;

2) пошлете финансового директора провести аудит покупаемой фирмы;

3) проанализируете еще раз свое финансовое положение;

4) попросите финансового директора посоветоваться со своими банками.

#### *Задание 5*

Вы предлагаете Совету директоров купить близкую по профилю фирму с годовым объемом продаж 60 млн. руб. Вы считаете, что присоединение этой фирмы к Вашему АО представляет для Вашего АО важный источник развития. Вы планируете создать новую организацию. Это основано на:

1) том, что Ваши сотрудники могут поднять эффективность этой фирмы, имея опыт такой работы в прошлом;

2) уверенности, что новые сотрудники полны энергии и могут создать новую организацию работы и производства;

3) том, что и новые, и старые сотрудники в обеих фирмах после объединения будут искать совместные пути быстрого развития общего дела;

4) решении назначить на место управляющего новой фирмой одного из людей своей команды, пока радикально не меняя сложившуюся структуру, а обратив внимание на производство.

#### *Задание 6*

Вы отмечаете недостатки в рабочих отношениях коммерческой службы, маркетинга, функциональных подразделений. С целью их преодоления Вы:

1) чаще организуете совещания для лучшей координации их работы;

2) назначаете двух генеральных директоров и поручаете им обеспечить координацию всех служб и устранить конфликты;

3) внедряете в систему постоянный процесс обмена информацией и подготовки решений, в которых на равных правах участвуют все службы и осуществляют непрерывное взаимодействие;

4) встречаетесь со многими сотрудниками и выясняете причины конфликтов в беседах, затем на их основе разрабатываете новую организацию.

#### *Задание 7*

Коммерческие отделы АО сообщают Вам о возрастающем недовольстве ваших клиентов качеством продукции и системой обслуживания. Вы отмечаете, что эта ситуация ведет к напряжениям в фирме. Чтобы изменить эту ситуацию, Вы:

1) предлагаете усилить внутренний контроль качества продукции и обслуживания;

2) назначаете специальную комиссию для выяснения причин и подготовки предложений;

- 3) объясняете сотрудникам необходимость изменить отношение к делу и предлагаете обратить свое внимание на качество работы;
- 4) решаете ввести программу повышения качества и организовать сертификацию изделий по стандартам.

#### *Задание 8*

После нескольких лет трудностей Вы в течение двух лет повысили объемы продаж и прибыльность фирмы, что позволило увеличить оборотные фонды. Для этого фирмой были предприняты большие усилия. Но впоследствии на рынке с малыми темпами роста объемы продаж стали падать. Что Вы сделаете?

- 1) проанализируете предложения конкурентов и попытаетесь понять, в чем заключаются преимущества конкурентов;
- 2) пересмотрите сегментацию рынка и организуете изучение рынка;
- 3) адаптируете структуры предприятий к изменению объемов продаж и падению прибыльности;
- 4) предпримете стратегическую сегментацию предприятия и введете матричную структуру организации.

#### *Задание 9*

Один из ваших партнеров, тоже директор предприятия, хочет определить конкурентную позицию Вашей деятельности на основе матрицы «направления преимущества». Вы:

- 1) просите у него дополнительную информацию, чтобы лучше понять этот новый подход;
- 2) считаете, что этот тип подхода не адаптирован к Вашей фирме, которая более ориентирована на объемные показатели;
- 3) учитываете его предложения и используете практически в своей работе;
- 4) его полностью изолируете, считая, что сегодня матричные представления уже устарели.

#### *Задание 10*

Один из Ваших партнеров, тоже директор предприятия, предлагает Вам представить свое конкурентное положение с помощью стратегической матрицы М. Портера. Вы:

- 1) считаете, что это предложение интересно. Этот тип матрицы хорошо показывает стратегии Ваших конкурентов;
- 2) считаете, что работы М. Портера дают возможность представить подходы к полюсам компетенции;
- 3) отклоняете этот подход, как и другие;
- 4) его используете, считая, что это Вам позволит лучше узнать свой сектор.

Критерии оценивания	Количество баллов
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута.	1
Задание выполнено: цель выполнения задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объеме.	0,5
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0

### Экзаменационные вопросы

1. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. Функции менеджмента в современной компании.
3. Виды и уровни менеджмента в организационной структуре.
4. Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента.
5. История становления и развития менеджмента. Основные школы и направления.
6. Вопросы применения системного, ситуационного и оперативного подхода в менеджменте.
7. Современные концепции менеджмента. Проблемы менеджмента XXI в.
8. Характеристика организации как системы.
9. Внутренняя и внешняя среда организации.
10. Цели в управлении организацией. Классификация целей. Установление целей и их ранжирование.
11. Виды разрабатываемых стратегий.
12. Планирование как функция менеджмента: цели, задачи и принципы. Перспективное, среднесрочное и текущее планирование. Виды планов.
13. Необходимость и сущность стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.
14. Понятие и сущность организационной структуры фирмы. Принципы и факторы, определяющие ее построение.
15. Типы организационных структур управления.
16. Сущность и первоначальные концепции мотивации. Направления воздействия мотивации.
17. Содержательные теории мотивации.
18. Процессуальные теории мотивации.
19. Современные формы стимулирования труда в организации.
20. Контроль. Виды контроля.
21. Процесс контроля и его этапы.
22. Эффективный контроль и его характеристики.
23. Персонал менеджмента. Личность менеджера. Специфика деятельности менеджеров высшего, среднего и низшего звена.
24. Феномен власти в менеджменте. Типология власти. Власть и авторитет менеджера.
25. Менеджер и лидер. Понятие лидерства. Стили руководства и типы руководителей.
26. Традиционные концепции лидерства.
27. Ситуационный подход к феномену лидерства в менеджменте.
28. Групповая динамика организации и формирование команды.
29. Понятие и сущность организационного управленческого решения. Типы управленческих решений.
30. Подходы к принятию управленческих решений.
31. Процесс принятия управленческих решений: основные стадии процесса.
32. Методология и методы разработки и принятия управленческих решений.
33. Управленческие конфликты. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов.
34. Стратегия преодоления конфликтов.
35. Понятие и содержание организационной культуры.
36. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
37. Управленческий учет в менеджменте.
38. Информационная среда управления. Сущность информации и информационного процесса.
39. Коммуникационные сети организации. Типы коммуникаций.

40. Социальная ответственность и этика менеджмента.
41. Методология и методы разработки и принятия управленческих решений.
42. Управленческие конфликты. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов.
43. Стратегия преодоления конфликтов.
44. Понятие и содержание организационной культуры.
45. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
46. Управленческий учет в менеджменте.
47. Информационная среда управления. Сущность информации и информационного процесса.
48. Коммуникационные сети организации. Типы коммуникаций.
49. Назначение и структура бизнес-плана, его роль в менеджменте.
50. Тенденции и прогнозы развития менеджмента.

#### Образец экзаменационного билета

Башкирский государственный университет

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Дисциплина «Менеджмент»

Институт экономики, финансов и бизнеса

Кафедра управления проектами и маркетинга

#### Экзаменационный билет № 1

1. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. Процесс принятия управленческих решений: основные стадии процесса.

Зав. кафедрой

Е.И. Янгирова

Итоговый контроль по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в виде экзамена (максимальная сумма баллов -30).

В экзаменационном билете – 2 вопроса. Ответ на каждый вопрос максимально оценивается в 15 баллов.

Баллы, полученные при сдаче экзамена, суммируются с баллами, полученными в ходе семестра. Уровень знаний обучающегося по предмету соответствует оценке «удовлетворительно», если сумма баллов составляет 45-59 баллов, «хорошо», если сумма баллов составляет 60-79 баллов и «отлично», если сумма баллов составила 80-100 баллов.

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.



**Критерии оценки (в баллах):**

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы.

**17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности.

**10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос.

**1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

### 4.3. Рейтинг-план дисциплины

#### Менеджмент

(название дисциплины согласно рабочему учебному плану)

Направление 38.03.01 Экономика

курс 2, семестр 3.

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1</b>				
<b>Текущий контроль</b>				<b>15</b>
1. Индивидуальные задания	1	15		15
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Тестовый контроль	10	1		<b>10</b>
<b>Модуль 2</b>				
<b>Текущий контроль</b>				<b>15</b>
1. Индивидуальные задания	1	15		15
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Письменная контрольная работа	10	1		<b>10</b>
<b>Модуль 3</b>				
<b>Текущий контроль</b>				<b>10</b>
1. Индивидуальные задания	1	10		10
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Письменная контрольная работа	10	1		<b>10</b>
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Выполнение докладов на заданную тему	5	1		5
2. Публикация статей	5	1		5
<b>Посещаемость</b>				
Посещаемость лекций				-6
Посещаемость практических занятий				-10
<b>Итоговый контроль: Экзамен</b>				<b>30</b>
<b>ИТОГО:</b>				<b>110</b>

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература:

1. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881> (18.01.2019).
2. Герчи́кова, И. Н. . Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. Н. Герчи́кова .— Изд. 4-е, перераб. и доп. — Золотой фонд российских учебников .— Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 510 с. — () .— Доступ к тексту электронного издания возможен через Электронно-библиотечную систему "Университетская библиотека online" .— ISBN 978-5-238-01095-3 .— <URL:[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114981&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114981&sr=1)>.
3. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815> (18.01.2019).
4. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / Финансовый университет при Правительстве РФ; под ред. И. Н. Шапкина .- 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2016.- 692 с. - (Бакалавр. Углубленный курс).- Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru (ЭБС)

#### Дополнительная литература

1. Герчи́кова, И.Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / И.Н. Герчи́кова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. : табл., граф., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00889-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014> (18.01.2019).
2. Тебекин А.В. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 (080200.62) «Менеджмент» (квалификация (степень) «Бакалавр». - М.: ИНФРА-М, 2015. - 382 с.
3. Переверзев, М. П. Менеджмент: учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский .— 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2013 .- 330 с.
4. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова; под ред. А. Н. Петрова - М.: Юрайт, 2012. - 641 с.
5. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков - Москва: Юрайт, 2013 - 640 с.
6. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина - Москва: Юрайт, 2014 - 422 с.
7. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский; Российская академия народного хозяйства и государственной школы, Высшая школа финансов и менеджмента .— Москва : Юрайт, 2016 .— 353 с. — (Авторский учебник) .— Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru .— Библиогр.: с. 352 .— ISBN 978-5-9916-6469-1 : 771 p.

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.	<a href="http://www.consulting.ru">www.consulting.ru</a>
2.	Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера	<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>
3.	Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.	<a href="http://www.ptpu.ru">www.ptpu.ru</a>
4.	Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.	<a href="http://www.devbusiness.ru">www.devbusiness.ru</a>
5.	Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями	<a href="http://www.emd.ru">www.emd.ru</a>
6.	Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций	<a href="http://www.mc-ma.narod.ru/portal.htm">www.mc-ma.narod.ru/portal.htm</a>
7.	HarvardBusinessReview – российское издание (журнал)	<a href="http://www.hbr-russia.ru">www.hbr-russia.ru</a>
8.	Компания	<a href="http://www.ko.ru">www.ko.ru</a>
9.	Российское предпринимательство	<a href="http://creativeconomy.ru/mag_rp">http://creativeconomy.ru/mag_rp</a>
10.	Проблемы теории и практики управления	<a href="http://www.ptpu.ru">www.ptpu.ru</a>
11.	РБК	<a href="http://magazine.rbc.ru">http://magazine.rbc.ru</a>
12.	Секрет фирмы	<a href="http://www.sf-online.ru">www.sf-online.ru</a>
13.	Эксперт	<a href="http://www.expert.ru">www.expert.ru</a>
14.	Forbes/Форбс	<a href="http://axelspringer.ru/editions/forbes">http://axelspringer.ru/editions/forbes</a>

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>

8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>

9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>

10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>
11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>
12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
13. MicrosoftOfficeStandard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.
14. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные

**6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> аудитория № 204 (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036)</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> аудитория № 204 (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036)</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> аудитория № 204 (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036)</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> аудитория № 204 (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 203 (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036).</p> <p><b>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:</b> аудитория А (Институт международного образования, Ляонинский Университет, № 66 Чуншань Мидл Роуд, район Хуангу, Шеньян, провинция Ляонин, Китай. Код: 110036)</p>	<p><b>аудитория № 203:</b> Учебная мебель, компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет».</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, компьютер, проектор.</p> <p><b>аудитория А:</b> Стеллажи, столы, стулья, шкафы, запасные части для компьютера.</p>	<p>1. Powe rPoint, Word, Windows 8 Chinese. Договор № 98 от 12.11.2012 г. Лицензии – бессрочные.</p>