

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические рекомендации и практикум для студентов
факультета последипломного образования,
обучающихся по специальности
6.030504 – Экономика предприятия

Харьков
Издательство НУА
2014

УДК 658(075.8)
ББК 65.290

К89 *Утверждено на заседании кафедры экономики предприятия
Народной украинской академии.*

Автор-составитель Тимохова Г.Б

Рецензент канд. экон. наук О. А. Иванова

Методичні рекомендації та практикум містять перелік лекційних тем; основні питання, необхідні для підготовки до семінарських та практичних занять; завдання для самостійної роботи; списки літератури; словник основних термінів. Матеріал дає можливість організації самостійної роботи студентів.

Менеджмент : метод рекомендации и практикум для студентов фак.. последипломного образования, обучающихся по специальности 6.030504 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад., [каф. Экономики предприятия ; авт.-сост. Тимохова Г. Б.]. – Х. : Изд-во НУА, 2014

. – 80 с.

Методические рекомендации и практикум содержат перечень лекционных тем; основные вопросы, необходимые для подготовки к семинарским и практическим занятиям; задания для самостоятельной работы; списки литературы; словарь основных терминов. Материал дает возможность организации самостоятельной работы студентов.

УДК 658(075.8)
ББК 65.290

© Народная украинская академия, 2014

Введение

Рыночная экономика определяет конкретные требования к системе управления предприятиями. В условиях экономической и политической нестабильности, несовершенства законодательной базы, недостаточной квалификации руководителей предприятий усиливается значение менеджмента, поскольку от эффективности системы управления зависит текущее и долгосрочное состояние предприятия.

Цель изучения курса – изложение комплексных знаний в области выработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях становления и развития рыночной экономики.

Задача курса – оказать помощь студентам проследить и осмыслить научные основы, то есть философию управления организацией, выработать современные подходы к решению социально-экономических проблем, приобрести умение и некоторые навыки формирования условий для творческой и эффективной работы персонала фирмы.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятий рассматриваются как взаимодействие внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на существующую и будущую организацию управления; умение быстро приспосабливаться к изменению политических, экономических, демографических, технологических и социальных последствий общеэкономического спада производства, как к его результату – гиперинфляции. Изложены вопросы совершенствования системы управления предприятием в условиях рыночной нестабильности. Основное внимание уделяется проблемам :

- стабилизации финансирования на микроуровне;
- оптимизации менеджмента;
- использования самых современных методик и накопленного мирового опыта в антикризисном управлении.

Предлагаемые рекомендации основываются на материалах проведённых экономических исследований и анализе практических результатов, полученных в последнее время отечественной экономической наукой .

В результате изучения курса студент должен:

Знать – теоретические и практические основы современного менеджмента, функции и методы управления при создании целостной, эффективной и гибкой системы управления организацией.

Уметь – ставить общие и конкретные цели и задачи деятельности организации, разрабатывать стратегию управления с учетом общественных и личных интересов, контролировать процесс ее реализации, обосновывать принятые управленческие решения, делать выводы, ориентироваться в рыночной конъюнктуре.

По структурно-логической схеме дисциплина «Менеджмент» взаимосвязана с дисциплинами «Маркетинг», «Стратегия предприятия», «Стратегическое управление предприятием».

Тематический план курса «Менеджмент»

Разделы и темы курса	Количество часов			
	Всего	Лекций	Практических занятий	Самостоятельной работы студентов
Раздел 1. Основы менеджмента				
1. Общие социально-экономические основы менеджмента	4,5	1	0,5	3
2. Эволюция теории и практики управления	4,5	1	0,5	3
3. Внешняя среда организации	5	1	1	3
4. Внутренняя среда организации	5	1	1	3
5. Формирование организационной структуры управления	5	1	1	3
6. Функции и методы управления	5	1	1	3
7. Информация и коммуникации в системе менеджмента	5	1	1	3
8. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	5	1	1	3
9. Социальная ответственность и этика в менеджменте	5	1	1	3
Раздел 2. Антикризисный менеджмент				
10. Закономерности кризисных явлений в экономике	5	1	1	3
11. Институт банкротства в современных условиях	6	1	1	4
12. Технология диагностики состояния предприятия	6	1	1	4
13. Система антикризисного управления предприятием	6	1	1	4
14. Антикризисное регулирование состояния предприятий	6	1	1	4
Всего	72	14	12	46

Программа курса «Менеджмент»

Тема 1. Общие социально-экономические основы менеджмента

Понятие управленческой деятельности. Управленческая ситуация. Социально-экономические предпосылки управления. Функции управления в совместно-разделенной деятельности.

Суть понятий «управление» и «менеджмент». Сущность современного менеджмента. Основные специальные формы современного менеджмента, их краткая характеристика. Менеджмент как наука: концепция и предмет менеджмента. Менеджмент как искусство.

Законы и принципы управления.

Тема 2. Эволюция теории и практики управления

Управление как самостоятельная область деятельности. Объекты управления. Школа научной организации труда (Ф. Тейлор, Фрэнк и Лилиан Джилберты, Генри Гантт, Гаррингтон Эмерсон). Административная школа управления (Анри Файоль, Л. Урвик, Макс Вебер). Школа человеческих отношений (Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо). Современные концепции и подходы к менеджменту. Зарубежный опыт управления. Американская, японская и западноевропейская модели управления.

Тема 3. Внешняя среда организации

Понятие внешней среды. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность. Среда прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия: поставщики, законы, потребители, конкуренты. Факторы косвенного воздействия: технология, состояние экономики, политические, социокультурные факторы, отношения с местным населением.

Тема 4. Внутренняя среда организации

Понятие и сущность организации. Формальные и неформальные организации. Понятия внутренней среды организации. Внутренние переменные, непосредственно влияющие на процесс производства продукции, оказания услуг. Основные характеристики внутренней среды. Формирование и анализ внутренней среды организации. Проведение анализа внутренней среды предприятия во взаимосвязи с внешней средой. Показатели, используемые для анализа внутренней среды организации.

Тема 5. Формирование организационной структуры управления

Понятие о структуре управления. Классический тип управленческой структуры – бюрократия. Департаментализация. Построение управленческой структуры по функциональному и дивизиональному признаку. Выбор структуры. Этапы формирования структуры.

Типы организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизиональная, продуктовая. Адаптивные структуры. Проектная организация и матричная структура управления.

Тема 6. Функции и методы управления

Управляемые системы и управляющие системы. Компоненты системы управления. Основные функции управления и их характеристика. Планирование в организации. Миссия, цели, стратегия организации. Сущность функции организации и ее место в системе управления. Основные теории мотивации. Система и процесс контроля. Группы методов управления.

Тема 7. Информация и коммуникации в системе менеджмента

Понятие и функции управленческой информации. Характеристика потоков информации. Коммуникации как функция управления.

Проблема эффективного обмена информацией. Внутренние и внешние коммуникации фирмы. Коммуникации руководитель – подчиненный. Неформальные коммуникации. Слухи. Коммуникационный процесс. Обратная связь. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации.

Тема 8. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений

Место принятия решений в процессе управления. Содержание категории «управленческие решения». Модели теории принятия решений: классическая, поведенческая, иррациональная. Решение как выбор альтернативы. Организационное решение. Запрограммированные решения. Интуитивные решения. Рациональные решения.

Механизм и основные процедуры принятия решений. Модели и методы принятия решений. Этапы рационального решения управленческих проблем. Диагностика проблемы. Формулировка ограничений и критериев.

Тема 9. Социальная ответственность и этика в менеджменте

Цели менеджера и этика. Неэкономические факторы социального статуса менеджмента и этические рамки эффективного бизнеса. Этические нормативы. Обучение этичному поведению. Этика и конкуренция.

Общественное мнение как фактор управленческой деятельности. Управление подчиненными посредством этических норм. Проблема коррупции.

Тема 10. Закономерности кризисных явлений в экономике

Современные концепции кризисов. Эволюция взглядов на кризис. Экономические циклы, их фазы. Типология кризисов. Основные характеристики кризисов конца XX – начала XXI столетий. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий.

Тема 11. Институт банкротства в современных условиях

Подходы к определению несостоятельности предприятий. Виды несостоятельности предприятий. Характерные признаки банкротства предприятий. Стадии и амплитуды банкротства. Законодательство Украины о банкротстве.

Тема 12. Технология диагностики состояния предприятия

Понятие, виды и технология диагностики. Методика экспресс-диагностики. Анализ финансового положения предприятия. Оценка вероятности банкротства. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия.

Тема 13. Система антикризисного управления предприятием

Классификация факторов, обуславливающих банкротство предприятий. Антикризисные процедуры: процедуры-доноры, процедуры-реципиенты. Этапы работы по антикризисному управлению.

Технологии, стратегии и тактики антикризисного менеджмента предприятия. Технология управления по результатам (профилактическая мера); технология антикризисного прорыва (финансовое оздоровление); технологии организационно-производственного реинжиниринга. Стратегия выживания и стратегия прорыва. Защитная тактика и наступательная тактика.

Тема 14. Антикризисное регулирование состояния предприятий

Политика антикризисного регулирования состояния предприятий. Меры антикризисного регулирования. Профилактические меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам. Оптимистические мероприятия, связанные с оздоровлением предприятия-должника (наблюдение, санация, внешнее управление, мировое соглашение). Пессимистические мероприятия, приводящие к ликвидации предприятия-должника (добровольная ликвидация, принудительная ликвидация, конкурсное производство).

Тема 1. Общие социально-экономические основы менеджмента

Задание 1. Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников. Дайте ответ: Согласны ли Вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

Задание 2.. В чем специфика украинского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл.1.1

Таблица 1.1 - Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии	Подход	
	Японский	Американский
Критерии организации работы	Гармония	Эффективность
Основа организации работы	Главное – выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата	В зависимости от стажа	В зависимости от результата

Тестовый контроль

1. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:

—Но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется

—Нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер

—Тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации

—Изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения

—В период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности

2. Менеджмент - это

—искусство

—наука

—искусство и наука

3. Человек, окончивший высшее учебное заведение и получивший определенную специальность, высококвалифицированный работник, это:

—специалист

—руководитель

—менеджер

—выпускник

—аспирант

4. Какое положение не относится к новой парадигме управления:

—главный источник прибавочной стоимости - производительность труда

—ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей

—система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

—предприятие - это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды

—ситуационный подход к управлению, обеспечивающий адаптацию к условиям существования фирмы

5. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления (выбрать 3 ответа):

—борьба за лидерство

—умение работать в команде (группе)

—нежелание рисковать

—глубокое усвоение одной профессии

—единоличный стиль управления

—деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия

—деловые отношения подтверждаются контрактами

6. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

—трудолюбием японцев

- преимуществами системы организации труда
- использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов
- мощью японской банковской системы
- низкой заработной платой японских работников

7. Продуктом управленческого труда является:

- Система управления
- Организационная структура
- Функции менеджмента
- Коммуникации
- Управленческое решение. — психологический климат

8. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность мастера

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель
- функциональный специалист

9. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность вице-президента по маркетингу

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель —функциональный специалист

10. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность управляющего филиалом?

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель
- высший руководитель
- функциональный специалист

11. К какой категории управленческого персонала в соответствии с классификацией Парсонса и Друкера относится должность главного инженера?

- инфраструктурный работник
- младший руководитель
- средний руководитель

- высший руководитель
- функциональный специалист

12.Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за мотивацию , активизацию , контроль и оценку деятельности подчиненных ?

- председатель, главный руководитель
- посредник, связующее звено
- лидер
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

13.Какую роль по Минцбергу играет менеджер, отвечающий за распределение трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов?

- председатель, главный руководитель
- лидер
- посредник, связующее звено
- приемник информации, аналитик
- распространитель информации, информатор
- представитель
- предприниматель
- устраняющий нарушения
- распределитель ресурсов

14. Для миддл-менеджеров характерна следующая структура рабочего дня : — большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными

- большая часть времени - работа на компьютере
- большая часть времени - проведение совещаний и переговоров
- большая часть времени - составление финансовой отчетности
- большая часть времени - решение стратегических задач развития фирмы

15.Для лоуэр -менеджеров характерна следующая структура рабочего дня :

- большая часть времени - инструктаж и контроль за подчиненными ;
- большая часть времени - работа на компьютере
- большая часть времени - проведение совещаний и переговоров
- большая часть времени - составление финансовой отчетности
- большая часть времени - решение стратегических задач развития

Список основной литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Проспект, 2011. -616 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие /В.В.Бондаренко, В.А.Юдина, О.Ф.Алёхина.- М.: КНОРУС, 2010.- 232 с.

Тема 2. Эволюция теории и практики управления

Задание 1.. Ниже приведены цифры, которые могут обозначать дату какого-то события в истории менеджмента, либо годы жизни теоретика или практика менеджмента, наконец, они могут обозначать проценты, которые связаны с конкретным исследованием, экспериментом. Требуется напротив цифр, расположенных под своими порядковыми именами, вписать фамилию, событие, исследование и т. д.

1588—1679

1764

1723—1790

1941

1953

1728—1809

7. 1800 8. 65%

1861—1919

1961

1771—1858

1946

605—562 гг. до н.э.

от 30 до 100%

1825

1856—1915

1469—1527

от 20 до 74%

1958

1840—1931

1844—1924

1792—1750 до н.э.

1903

13%
 60%; 20%; 5%
 1841—1925
 1927—1932
 1880—1940 21. 1908—1970 30. 1950

Задание 2. Заполните таблицу 2.1

Таблица 2.1 - Характеристика этапов развития менеджмента

Период, годы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Научные школы и подходы
Начало века – 1935 гг.	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур менеджмента	
1936 – 1955 гг.	Максимизация выпуска продукции и эффективности	Мероприятия по увеличению производительности труда	
1956 – 1970 гг.	Усиление управленческого контроля за всеми параметрами бизнеса	Построение систем	
1971 – 1980 гг.	Успешное конкурентное позиционирование на рынках	Стратегическое планирование	
1981 – 1985 гг.	Эффективная реализация намеченных целей	Формирование культуры организаций	
1986 – конец 80-х гг.	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям	Инновационный менеджмент	
1990-е гг.	Максимальное использование всех возможностей менеджмента	Лидерство	

Тестовый контроль

1. Кто из нижеперечисленных ученых основывался на технократическом подходе к управлению (выбрать 3 ответа)?

- Тейлор
- Эмерсон
- Адамс, Гилберт
- Врум, Фоллет

- Вебер
- Лайкерт, Портер
- Блейк, Мутон
- Форд
- МакГрегор
- Фидлер, Альдерфер

2. Впервые принцип эффективного управления войсками в ходе сражения был изложен:

- предложениях Ипусера
- кодексе Хаммурапи
- тракте Сан -Цзу
- трудах Ксенофонта
- тракте "Гуань - Цзи "

3. Методы рационального управления рабовладельческим хозяйством был изложен:

- предложениях Ипусера
- кодексе Хаммурапи
- тракте Сан -Цзу
- трудах Ксенофонта
- тракте " Гуань - Цзи "

4. Установление уровня налогообложения крестьянских хозяйств в соответствии с качеством земли впервые было предложено:

- предложениях Ипусера
- кодексе Хаммурапи
- тракте Сан -Цзу
- трудах Ксенофонта
- тракте " Гуань - Цзи "

5. Следующие виды систем не могут существовать без управления (выбрать 3 ответа):

- Биологические
- Технические
- Информационные
- Социальные
- Физические

6. Развитию креативного менеджмента способствует (главный фактор):

- Использование в управлении компьютерной техники
- Система отбора и распределения персонала
- Развитие неформального управления и поощрение лидерства

- Овладение методами активизации творческого потенциала
- Авторитет менеджера

7. Из приведенного перечня выделите принципы управления, предложенные Тейлором (выбрать 3 ответа):

- планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию - рабочие
- техники находят одно решение, которое не обсуждается
- чем больше разделение труда, тем выше производительность
- чем больше рабочий работает, тем он больше получает
- каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать

8. Фоллет полагала, что менеджер должен играть ключевую роль в интересов членов организации. (Вставить нужное)

- Распределении
- Характеристике
- Согласовании
- Дифференциации
- Ассимиляции (усвоении)
- Формировании

9. Ф .Тейлор считал, что производительность труда рабочих может быть увеличена посредством:

- выявления и удовлетворения физиологических и социальных потребностей
- создания благоприятных условий труда
- расширения самостоятельности и повышения ответственности работников
- выбора квалифицированного исполнителя работ и его материального поощрения
- снижения контроля со стороны руководителя

10. Принцип Анри Файолем гласит, что должно быть налажено четкое и ясное взаимодействие и взаимопонимание между рабочими и менеджерами, уважение к правилам организации:

- разделение труда
- дисциплины
- единства распорядительства
- корпоративного духа
- стабильности персонала

11. Питер Друкер утверждал, что главное в деятельности менеджеров, это :

- заботиться о росте производительности, экономических целях организации
- налаживать взаимоотношения с подчиненными
- завоевать неформальный авторитет у подчиненных

- наладить плотный контроль за работой подчиненных
- создавать благоприятные условия труда для подчиненных

12. Принцип, сформулированный Анри Файолем, говорит о том, что каждый должен получать распоряжения только от одного начальника.

(Вставить нужное)

- Иерархической цепочки
- Единства распорядительства
- Централизация управления
- Непротиворечивость управленческих распоряжений
- Организации

13. Характеристики бюрократии у Вебера включают:

- Четкое разделение обязанностей
- Дуализм структур власти
- Минимальные правила и процедуры
- Неформальные каналы коммуникации
- Гибкое описание

14.Основной вывод из исследования Хоуторна гласит:

- Следует тщательно отбирать и обучать работников
- Непосредственные начальники с хорошо развитыми человеческими качествами поднимают производительность посредством улучшения морального климата в коллективе
- Высокая оплата - ключ к повышению производительности
- Улучшение физических условий труда - ключ к повышению производительности
- Производительность зависит от взаимосвязи организации с окружающей средой

15. С трудами какого из основоположников менеджмента более всего связаны современные теории человеческих отношений:

- Тейлор
- Файоль
- Мэйо
- Генри Форд

Список основной литературы

1. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2012. – 548 с.
2. Менеджмент в АПК: учебник (Р.Г.Мумладзе, Е.Г.Семенов, М.П.Тущканов) М.: КНОРУС, 2009. – 375 с.

3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – Екатеринбург: Изд-во «УМЦ УПИ», 2010. – 334 с.
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.

Тема 3. Внешняя среда организации

Задание 1. Для руководителя внешняя среда выступает в трех главных аспектах:

- внешняя среда как ограничитель степени свободы и произвола руководителя;
- внешняя среда как источник ресурсов и информации;
- внешняя среда как источник опасности и угроз.

Прокомментируйте эти аспекты внешней среды и обоснуйте актуальность каждого аспекта для украинских организаций.

Задание 2. Ваше предприятие занимается производством кухонных комбайнов в значительных масштабах. При анализе непосредственного окружения оцените, пожалуйста, поставщиков и рынок рабочей силы. Сделайте выводы.

Задание 3. Ваше предприятие занимается производством рыбных консервов в значительных масштабах. При анализе макроокружения предприятия выполнить анализ правовой компоненты макросреды и анализ социальной компоненты макросреды. Сделайте выводы.

Задание 4. Ваше предприятие занимается производством кофеварок в значительных масштабах. Определите групповой показатель конкурентоспособности своего и товара и товара-аналога, производимого конкурентами (по большинству показателей имеется примерное равенство, по остальным - переменный успех). Сделайте выводы.

Тестовый контроль

1. Какое утверждение, относящееся к подсистемам, НЕВЕРНО?

- Подсистемы - это отдельный департамент или рабочая единица
- Подсистема возглавляется менеджером
- Подсистема представляет часть большой организации
- Подсистема не имеет связей внутри организации и с внешней средой
- Всестороннее сближение организационных принципов предусматривает принадлежность подсистемы структуре

2. Ситуационный подход к теории управления говорит , что менеджер должен :

- Следовать единым принципам руководства
- Использовать компьютер для поиска количественных решений

- Структурировать организацию в соответствии с бюрократическими характеристиками
- Рассматривать организацию как закрытую систему
- Стараться, чтобы управленческие реакции соответствовали текущему положению дел организации

3. Выберите верное утверждение:

- звеньев в организации меньше, чем уровней
- уровней управления больше, чем связей управления
- связей управления больше, чем звеньев
- уровней управления больше, чем звеньев

4. Наиболее эффективными являются :

- горизонтальные коммуникации
- коммуникации по восходящей
- коммуникации по нисходящей

5. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:

- Начальной стадии формирования коллектива
- Когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень
- Необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы
- Значительного повышения качества работы
- Острой конфликтной ситуации в коллективе

6. Совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем - это

- Менеджмент
- Имидж менеджера
- Модели менеджмента
- Подходы к менеджменту
- Концепции менеджменту

7. Для предприятия в качестве выхода системы выступают:

- ассортимент
- объем продаж
- качество продукции
- прибыль, рентабельность
- все выше перечисленное

8. Система, состоящая только из элементов, является:

- локальной системой

- детерминированной системой
- открытой системой
- сложной системой
- глобальной системой ;
- стохастической системой ;
- простой системой
- сложной системой

9. Система, обменивающаяся с внешней средой различными формами связей, является:

- локальной системой
- детерминированной системой
- открытой системой
- сложной системой
- глобальной системой
- стохастической системой
- простой системой
- сложной системой

10. Система, в которой при известных входных параметрах можно прогнозировать выходные показатели лишь с известной степенью вероятности, является:

- локальной системой
- детерминированной системой
- открытой системой
- сложной системой
- глобальной системой
- стохастической системой
- простой системой
- сложной системой

11. Какой подход в менеджменте основан на разработке и реализации системы стратегических, тактических и оперативных целей управления ?

- процессный подход к управлению;
- системный подход к управлению;
- целевой подход к управлению;
- ситуационный подход к управлению

12. Когда крупная производственная система имеет не одну, а множество разнонаправленных целей развития, тогда для нее характерна :

- многоцелевая направленность развития системы
- эмерджентность системы
- многовариантность развития системы

- инерционность функционирования системы
- интегративность системы

13. Когда одна и та же цель функционирования системы может быть достигнута использованием различных стратегий управления, тогда для нее характерна:

- многоцелевая направленность развития системы
- эмерджентность системы
- многовариантность развития системы
- инерционность функционирования системы
- интегративность системы

14. Структурное подразделение или руководящая должность, выполняющая функцию управления основной деятельностью предприятия является:

- линейным звеном управления
- функциональным звеном управления
- уровнем управления
- вертикальной связью управления
- горизонтальной связью управления

15. Какой из элементов организационной структуры регламентирует численность работников аппарата управления фирмы?

- количество звеньев управления
- количество уровней управления
- количество связей управления
- масштаб управляемости, целесообразный для фирмы

Список основной литературы

1. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

2. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту: підручник для студентів екон. спец. / Рікі В. Гріфін. – Л.; Boston: Бак: Houghton Mifflin, 2001. – 605 с.

3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2010. – 820 с. (Гриф МОН України. Лист № 1.4/18-Г-2293 від 31.10.08)

Тема 4. Внутренняя среда организации

Задание 1.. Современные подходы к теории организации

	- теория и методы перестройки на современной информационной и технологической основе организации производства и управления
	- концепция применения закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутренней деятельности корпораций
	- теория горизонтального объединения организаций для реализации новых рыночных возможностей, которые не могут быть достигнуты отдельной организацией.

Задания:

- укажите отсутствующие термины, обозначающие современные подходы к теории организации, на основе приведенных определений;
- дайте краткую характеристику каждого из подходов.

Задание 2. Ситуация: эволюция компании «Сони»

Основателями компании «Сони» по праву считаются Акио Морита и Масару Ибуки. Блестящий тандем А. Мориты, отвечающего за коммерческую сторону дела, и М. Ибуки, технического гения фирмы, превратил маленькую и никому неизвестную компанию в одну из крупнейших транснациональных корпораций мира. Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма – новатор. Именно «Сони корпорэйшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Совместно с голландским концерном «Филипс» разработала и внедрила принципиально новую лазерную технологию звукозаписи.

Начало компании «Сони», тогда еще называвшейся «Токио телекомьюникейшенз инжиниринг корпорэйшн», положила основанная в 1946 г. мастерская по переделке (или тюнингу, как сказали бы сегодня) радиоприемников. Мало кто мог предвидеть большое будущее этого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров в своей производственной программе и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощными конкурентами.

В конце 50-х годов «Сони» была единственным в Японии производителем магнитофонов и одним из немногих изготовителей транзисторных приемников во всем капиталистическом мире. Начал складываться тот дух фирмы-новатора, которым впоследствии так гордилась корпорация. Компания решительно шла по пути специализации. Ее производственное лицо и в те далекие годы определяла бытовая электроника. М. Ибуки так выразил философию компании: «Наше движение началось тогда, когда мы поняли, что мы не те люди, которые могут конкурировать с уже

существующими компаниями в выпуске товаров, на которых они специализируются. Мы выбрали линию на производство таких вещей, которые ни одна фирма не делала до того». Таким образом, на данном этапе компания «Сони», придерживаясь «нишевой» специализации, успешно справлялась со многими проблемами, типичными для мелкого бизнеса.

Однако именно на этой стадии развития компания «Сони» находилась, вероятно, на самом опасном этапе своего развития. Дело в том, что как раз средняя по размерам компания, имеющая достижения в определенной области, является идеальным объектом для поглощения. Так, в 1965 г. «Сони корпорэйшн» была одним из лидеров в производстве транзисторных радиоприемников, магнитофонов, создателем первого портативного телевизора и стояла на пороге выпуска студийного видеоманитона. При этом оборот компании составлял всего около 70 млн. долларов. Для сравнения скажем, что в 1987 г. он достиг 7956 миллиона долларов, то есть за двадцать два года он увеличился в 114 раз. Захват «Сони» одним из электротехнических гигантов, если бы он был осуществлен в 60-е годы, несомненно, оказался бы головокружительной удачей, сколько бы ни пришлось тогда заплатить за еще небольшую фирму. Но «Сони» не стала жертвой захвата. На то существовал целый ряд причин, связанных как с ней самой, так и с японской экономикой тех лет.

На этом этапе компанию «Сони» подстерегала еще одна опасность. Дело в том, что специализированные предприятия (каким была компания «Сони») своим возникновением обязаны существованию редких и нетипичных экономических потребностей, но от этого не менее важных. Фирмы, приспособившиеся к их удовлетворению, процветают. Правда, одновременно они теряют гибкость и способность менять сферу деятельности. Компания «Сони» избрала иной путь. К этому толкал поразительный успех ее продуктов, каждый раз создававший новый рынок товаров массового спроса. Вначале через год, затем через полгода, а в последнее время – через несколько месяцев после первого появления на рынке их начинали копировать конкуренты. Компания должна была проводить в жизнь наступательную стратегию, открывать новые рынки и захватывать на них максимальную долю. О таких корпорациях говорят, что они «просто вынуждены были стать гигантами». Таким образом, в конце 60-х – начале 70-х годов «Сони корпорэйшн» уверенно заняла одно из первых мест среди производителей бытовой электроники в масштабах всего мира. Так некогда молодая и динамичная фирма завершила свое превращение в крупнейшую корпорацию.

Задания:

- проанализируйте действие законов организации, которые проявились на пути становления и развития компании «Сони»;
- оцените действие законов организации на различных стадиях жизненного цикла компании «Сони» при помощи нижеприведенной табл. 4.1. При этом рекомендуется использовать следующие

условные обозначения: C_1 – рождение, C_2 – детство, C_3 – юность, C_4 – зрелость, C_5 – старение, C_6 – возрождение.

Таблица 4.1 - Действие законов организации на различных стадиях жизненного цикла организации

Наименование закона организации	Сила действия закона		
	Максимальное влияние	Среднее влияние	Минимальное влияние
Закон синергии			
Закон самосохранения			
Закон развития			
Закон необходимого разнообразия			
Закон информированности-упорядоченности			
Закон единства анализа и синтеза			
Закон пропорциональности и композиции			
Закон иерархичности			

Задание 3. Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Кора» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Белая ворона», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Кора». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Кора». Может ли руководство «Кора» изменить ситуацию.

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Кора». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика» проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

Задание 4. Автошкола «Фаворит» имеет 10 машин и 18 инструкторов для подготовки 100 курсантов. В текущем наборе удалось провести набор только 60 курсантов. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны автошколы.

Задания:

- согласно закону самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения для автошколы «Фаворит»;
- предложите возможные пути выхода из сложившейся ситуации.

Тестовый контроль

1. Правильным ли является определение мотивации: "Мотивация - позиция, предрасполагающая человека действовать соответствующим образом"?

- да
- нет

2. Что из нижеперечисленного не относится к функциям менеджмента :

- мотивация,
- инновация
- информирование
- инжиниринг
- контроль
- логистика
- принятие решений
- коммуникация

3. Какие из ниже перечисленных функций управления не относятся к специфическим (выбрать 2 ответа):

- мотивация
- прогнозирование
- производственный менеджмент,
- инжиниринг
- контролинг ,
- экаутинг
- кадровый менеджмент

4. Первый шаг менеджера в процессе решения проблемы - это :

- Выработать альтернативные решения
- Выбрать приемлемое решение
- Собрать информацию об альтернативных решениях
- Выявить проблему
- Проконсультироваться с другими, прежде чем действовать

5. Какие виды работ не включает функция логистики:

- управление товарными запасами и складским хозяйством,
- планирование и размещение заказов на сырье и комплектующие
- управление перевозками и поставками
- анализ цен на покупку сырья

6. Какой вид работы не относится к функции инновации

- разработка новых продуктов, новых технологий ,
- выход на новые рынки,

- реструктуризация
- разработка рыночной и ценовой стратегий

7. К какой специальной функции менеджмента можно отнести социологический мониторинг:

- мотивация,
- инновация
- менеджмент персонала,
- инжиниринг
- контроль,
- логистика
- принятие решений
- коммуникация

8. Социально-психологической функцией менеджмента считают

- руководство
- управленческие решения
- коммуникации
- организация
- мотивация

9. Какую функцию специализации аппарата управления выполняет специалист по снабжению ?

- экаунтинг
- инновации
- контроллинг
- логистика
- инжиниринг
- финансовый менеджмент
- персонал-менеджмент
- производственный менеджмент

10. Какую функцию специализации аппарата управления выполняет кадровик ?

- экаунтинг
- инновации
- контроллинг
- логистика
- инжиниринг
- маркетинг
- финансовый менеджмент
- персонал-менеджмент
- производственный менеджмент

11. Какую функцию специализации аппарата управления выполняет ревизор?

- экаунтинг
- инновации
- контроллинг
- логистика
- инжиниринг
- маркетинг
- финансовый менеджмент
- персонал-менеджмент
- производственный менеджмент

12. Какую функцию специализации аппарата управления выполняет диспетчер?

- экаунтинг
- инновации
- контроллинг
- инжиниринг
- маркетинг
- финансовый менеджмент
- персонал-менеджмент
- производственный менеджмент

13. Какую функцию специализации аппарата управления выполняет инженер?

- экаунтинг
- инновации
- контроллинг
- логистика
- инжиниринг
- маркетинг
- финансовый менеджмент
- персонал-менеджмент

14. К какой группе функций управления можно отнести функции организации, планирования, мотивации и контроля ?

- первичные функции управления
- связующие функции управления
- интегрирующие функции управления
- функции специализации аппарата управления

15. Какой подход рассматривает менеджмент как реализацию совокупности общих и специализированных функций управления ?

- процессный подход к управлению
- системный подход к управлению
- целевой подход к управлению

—ситуационный подход к управлению

Список основной литературы

1. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие /В.В.Бондаренко, В.А.Юдина, О.Ф.Алёхина.- М.: КНОРУС, 2010.- 232 с.
2. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2008 г. — 440 с. — Электронное издание. — УМО вузов РФ. — ISBN 978-5-16-003281-8
3. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Парахина, В.Н. Теория организации: учебное пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 296 с.

Тема 5. Формирование организационной структуры управления

Задание 1. Составьте организационную структуру управления промышленного предприятия (используя список примерного состава органов управления). Проанализируйте составленную Вами организационную структуру. При анализе определите: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления; б) насколько эффективна их деятельность, нельзя ли сократить некоторые из них; в) проанализируйте реальный состав работников аппарата, определите численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей и найдите соотношение между ними по численности.

Примерный состав органов управления для составления схемы организационной структуры управления предприятием:

- 1) отдел главного технолога; 2) административно-хозяйственный отдел; 3) отдел главного механика; 4) отдел кадров; 5) юрисконсульты; 6) зам. директора по экономическим вопросам; 7) отдел главного конструктора; 8) зам. директора по общим вопросам; 9) гл. инженер; 10) финансовый отдел; 11) отдел труда и заработной платы; 12) бюро рационализаторских предложений и изобретательства; 13) отдел материально-технического снабжения; 14) отдел комплектации и кооперации; 15) зам. директора по производству; 16) гл. бухгалтер; 17) технический архив; 18) производственный отдел; 19) директор; 20) планово-экономический отдел; 21) зам. директора по кадрам; 22) отдел главного энергетика; 23) машинописное бюро; 24) отдел стандартизации; 25) отдел сбыта; 26) отдел главного метролога; 27) отдел технического обучения; 28) отдел технического контроля; 29) отдел научно-технической информации; 30) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту; 31) канцелярия; 32) зам. директора по материально-техническому обеспечению; 33) производственные цеха.

Задание 2. Универсальная теория формирования организаций

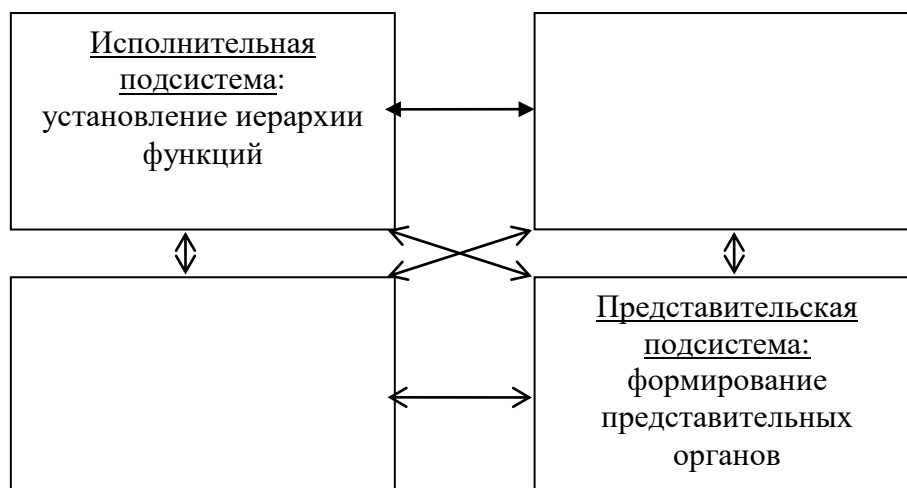


Рис. 5.1 - Модель организации по теории Гласиер

Задания:

- укажите отсутствующие элементы в модели организации, предложенной в рамках универсальной теории формирования организаций (рис. 5.1);
- дайте краткую характеристику каждого из элементов.

Задание 3. Тенденция развития организационных структур

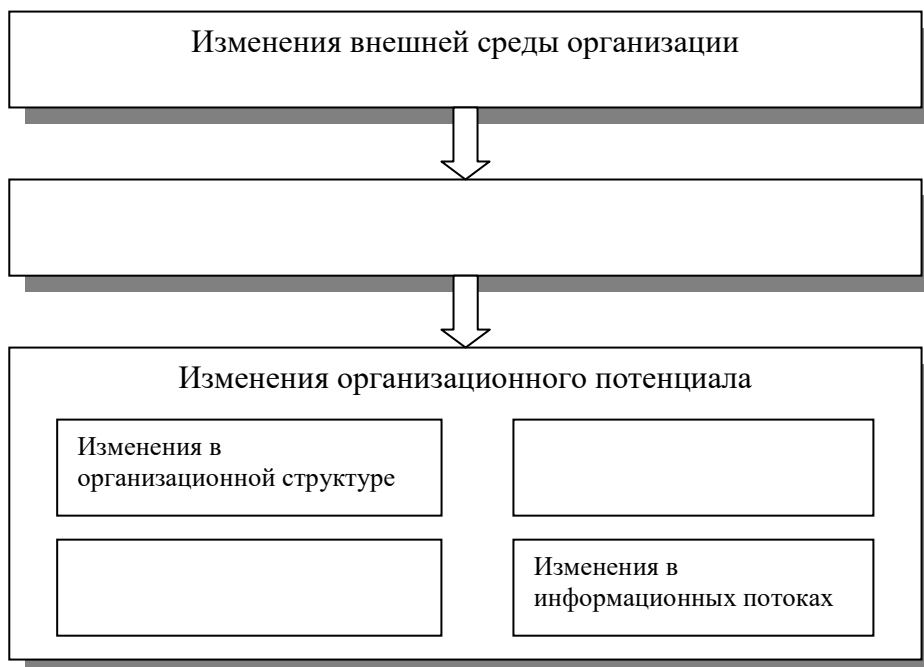


Рис. 5.2 - Схема тенденции развития организационных структур

Задания:

- укажите отсутствующие элементы, заполнив пропуски на рис. 5.2;

— дайте краткую характеристику каждого из элементов.

Задание 4. Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия и заполните таблицы 5.1–5.3.

1. Сделайте сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидированные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

2. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры рассмотренных предприятий. Оформите полученные результаты в виде отчета.

Таблица 5.1 - Характеристика организационной структуры предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		

Таблица 5.2 - Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Количество непосредственно подчиненных им подразделений
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
...				
всего				

Таблица 5.3 - Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Пояснения к таблице 5.3:

- строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;
- строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;
- строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;
- строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;
- строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;
- строка 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;
- строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Тестовый контроль

1. Организационная структура управления - это :

- совокупность работников аппарата управления и их деловые отношения
- совокупность руководящих должностей в аппарате управления
- совокупность наиболее авторитетных управленческих работников

- иерархии, подчиненных друг другу уровней управления
- совокупность взаимосвязанных звеньев и уровней управления

2. Понятие " управляемость" характеризует:

- Воздействие на управляемый объект
- Эффективное управленческое решение
- Реакция организации на управленческое воздействие
- Способность менеджера держать ситуацию под контролем
- Компетенции персонала управления

3. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны .(выбрать 3 ответа)

- Снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем
- Нарушение интеграции процессов управления и дифференциации по подразделением общих целей управления
- Увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее
- Нарушение социально- психологического климата в организации возникновение конфликтных ситуаций
- Потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

4. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется (выбрать 3 ответа):

- В количестве и остроте конфликтов
- В удовлетворении человека в своей работе
- В характере отношений между людьми
- В конкретных результатах работы
- В эффективности управления
- Предоставлением взаимной информации
- Оформлением контракта деятельности человека в организации
- Учетом социально- психологических особенностей человека
- Рациональным распределением функций деятельности в организации
- Проведением социологических исследований

5. Интеграция управления - это: (2 ответа)

- Наличие связей между звеньями системы управления
- Достаточно полное информационное обеспечение разработки управленческих решений
- Бесконфликтные взаимоотношения менеджера и персонала
- Соответствие функций и полномочий управления
- Согласованность действий всех подразделений системы управления

6. Условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления

- Систематизация
- Эдхократия
- Структуризация
- Централизация

7. Крупное предприятие производит широкую номенклатуру диверсифицированной продукции, постоянно обновляет ассортимент и технологию в соответствии с требованиями рынка, работает в основном на внутренний рынок. Какая организационная структура целесообразна для этой фирмы?

- линейно - функциональная структура
- дивизиональная продуктовая структура
- дивизиональная потребительская структура
- дивизиональная региональная структура
- чистая проектная структура
- смешанная проектная структура
- матричная структура

8. Крупный банк оказывает финансово - кредитные услуги, на характер которых серьезно влияет специфика работы с несколькими группами клиентов банка. Какая организационная структура целесообразна для этого банка ?

- линейно - функциональная структура
- дивизиональная продуктовая структура
- дивизиональная потребительская структура
- дивизиональная региональная структура
- чистая проектная структура
- смешанная проектная структура
- матричная структура

9. Крупная торговая компания работает в нескольких регионах, сильно отличающихся друг от друга по природно - климатическим, демографическим, социально- экономическим условиям. Какая организационная структура целесообразна для этой компании?

- линейно - функциональная структура
- дивизиональная продуктовая структура
- дивизиональная потребительская структура
- дивизиональная региональная структура
- чистая проектная структура
- смешанная проектная структура
- матричная структура

10. Преимуществами матричной структуры управления являются (выбрать 3 ответа):

- упрощение управленческих коммуникаций
- гибкость и адаптивность
- усиление управленческой вертикали
- улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- межфункциональная интеграция деятельности

11. Основными отличительными признаками дивизиональной ОСУ является (выбрать 2 ответа):

- деление организации происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или географическим признакам
- создание специализированных производственных отделений
- управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально или предметно
- "решетчатая" организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей
- специализация управленческого процесса по функциональному признаку
- "шахтный" принцип построения организации

12. Превалирующей областью использования матричных ОСУ является (выбрать 2 ответа):

- крупные организации с высокоразвитым специализированным производством
- организации с высоким уровнем диверсификации производства
- при создании филиалов, дочерних компаний
- специализированные научные организации
- крупные научно-производственные комплексы
- многопрофильные предприятия
- при разработке новых проектов в действующей организации
- в научных организациях при реализации уникальных проектов

13. Превалирующей областью использования проектных ОСУ является (выбрать 2 ответа):

- крупные организации с высокоразвитым специализированным производством
- организации с высоким уровнем диверсификации производства
- при создании филиалов, дочерних компаний
- специализированные научные организации
- крупные научно-производственные комплексы
- многопрофильные предприятия
- при разработке новых проектов в действующей организации
- в научных организациях при реализации уникальных проектов

14. Структуры управления, при которых централизовано планирование и распределение основных ресурсов, а подразделения, дифференцируемые по территориальному либо продуктовому признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются

- дивизиональными
- матричными
- линейно-штабными
- бригадными

15. В компании производящей мебель работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального его жена - Коммерческий директор . Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального составляет:

- 10
- 11
- 12
- 13
- 90

Список основной литературы

1. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010 г. — 608 с.
2. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 640 с.
3. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.

Тема 6. Функции управления

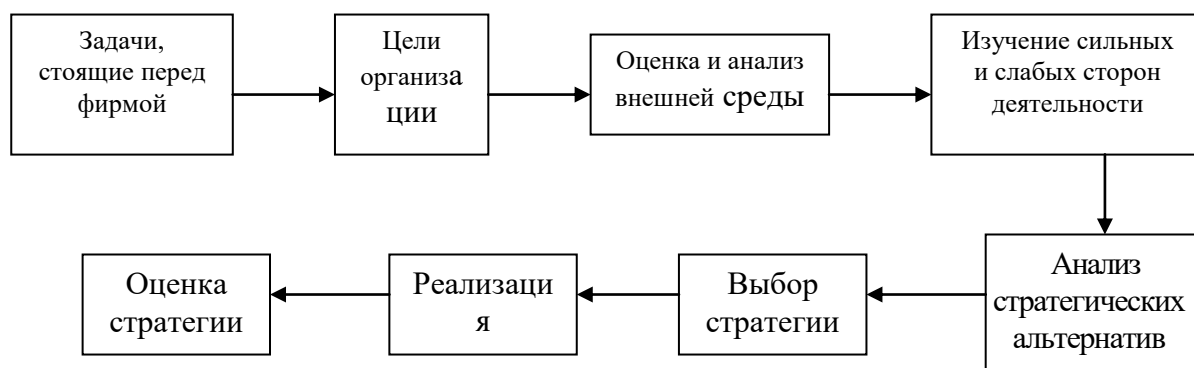
Задание 1. Банк в США стал испытывать серьезные трудности. Приглашенные эксперты отметили, что одной из главных причин этого является отсутствие четкой стратегии развития. Президент банка решил добиться существенного улучшения обслуживания клиентов с тем, чтобы достичь увеличения суммы вкладов. Для этого был введен порядок, при котором руководители всех уровней обязаны сначала обсуждать с вышестоящим начальником свои тактические действия и только затем давать конкретные задания подчиненным. Эффективность деятельности последних оценивалась в зависимости от того, насколько успешно они реализовывали на практике поставленные перед ними цели.

Этому же подчинялась система стимулирования. Однако результаты оказались скромными.

Дайте ответы:

1) В приведенной ниже схеме, что было выполнено банком, а что не сделано, но должно быть реализовано?

2) Перечислите основные причины, которые не позволили банку добиться более высоких результатов деятельности.



Задание 2. Компания «Европейские молочные продукты» - крупнейший в мире производитель сливочного масла. Ее продукция соответствует высоким стандартам качества. Суммарные постоянные и переменные издержки на и производство масла и его доставку в Украину минимальны среди конкурентов. Несколько лет назад компания «Европейские молочные продукты» предприняла попытку вытеснить известного финского производителя «Валио» с оптового рынка импортного сливочного масла Украины. В качестве главного рычага давления использовалось последовательное понижение отпускных оптовых цен. Через три месяца «ценовой войны» продажи европейского масла резко возросли и составили 75% от всей емкости оптового рынка. Однако эффект «ценовой войны» был минимальный, т.к. розничная торговля продолжала реализовывать продукцию обоих конкурентов по примерно одинаковым ценам. И вскоре оптовые продажи европейского масла стали сокращаться.

Ответьте на вопросы:

1. В чем, по – вашему , главная причина провала «ценовой войны»?
2. В каком звене распределения продукции был получен основной эффект от «ценовой войны»?
3. Какие дополнительные действия компании могли бы исправить ситуацию?

Задание 3. Супермаркету необходимо закупить 200 тонн апельсинов за год . Местные апельсины более вкусные и сладкие, но скоропортящиеся. Хранить их можно только в специальных камерах с инертным газом. Процедура оформления сделки простая и недорогая. Затраты по обслуживанию закупки одной партии не превышают 300 долл. Издержки на хранение высокие и составляют 60% от стоимости среднегодового товарного запаса. Розничная цена местных апельсинов составляет 1050 долл. за тонну. Оптовая цена 500 долл. Привозные апельсины более дешевые, толстокорые и менее сладкие, но хорошо сохраняются в обыкновенных холодильных камерах. Оформление сделок более сложное и дорогое из- за таможенных сборов. Затраты по

обслуживанию закупки одной партии составляют 500 долл. Издержки на хранение не превышают 20% стоимости среднегодового товарного запаса. Розничная цена - 750 долл. за тонну, а оптовая - 400 долл. Определить, какие апельсины выгоднее закупить, рассчитать график поставок апельсинов, определить оптимальный размер одной партии поставок

- местные апельсины 20 т в партии , 10 раз в год
- местные апельсины 40 т в партии , 5 раз в год
- привозные апельсины 50 т. в партии . 4 раза в год
- привозные апельсины 100 т в партии , 2 раза в год

Тестовый контроль

1. Если фирма реализует товары, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла, чтобы стабилизировать поток прибыли, то фирма осуществляет стратегию:

- снижения издержек
- венчурную
- диверсификации
- портфельную
- фокусную
- дифференциации
- сбор урожая
- лидерство по ценам

2. Какое из управлений предполагает, что фирма существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации ?

- стратегическое управление
- тактическое управление
- оперативное управление

3. Какие факторы не исследуются при анализе внешнего окружения (выбрать 2 ответа)?

- экономические ,
- конкуренция
- рыночные
- запасы сырья в организации
- социальные ,
- персонал организации

4. К эталонным стратегиям развития бизнеса не относятся:

- Стратегии интегрированного роста
- Стратегии концентрированного роста
- Стратегии диверсифицированного роста

- Стратегии сокращения
- Стратегии поглощения

5. Общий, всесторонний план достижения целей - это :

- курс
- стратегия
- миссия
- политика
- план- процедура
- бизнес-план
- план- пример

6. Матрица Изенхауера применяется для:

- определения оптимального распределения ресурсов
- определения делегирования полномочий
- определения товарных остатков
- определения способностей менеджера
- определения показателей деятельности организации

7. Наиболее важным признаком стратегического решения является:

- Нарастающее последствие
- Ориентировано на достижение цели
- Принимается на продолжительный период времени
- Затрагивает ключевые проблемы развития
- Оптимизировано посредством математического моделирования ситуации

8. SWOT - анализ предусматривает выполнение и рассмотрение:

- Ориентиров и перспектив, ограничений и критических факторов развития
- Принципов и функций, средств и методов управления
- Сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей
- Технологических и конкурентных преимуществ информационных и организационных препятствий
- Стратегий и тактик, инновационных и маркетинговых возможностей

9. Бизнес- план необходим при:

- расчете с кредиторами
- ведении ежегодной отчетности
- выходе с новой продукцией

10. Миссия организации - это ее:

- Основная задача
- Стратегический порог
- Конкурентное преимущество

- Исследование внешней среды
- Стратегическое преимущество

11. Что отражает конечную цель, философию организации

- миссия фирмы
- маркетинг
- технология

12. Краткосрочная программа для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена

- Миссия
- Тактика
- Стратегия
- Оперативное управление
- Концепция

13. Создание магазина по продаже стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

- развития продукта
- снятия сливок
- вертикальной интеграции
- горизонтальной диверсификации
- флангового охвата

14. Использование стратегии диверсификации нецелесообразно при наличии следующих условий:

- рынки находятся в состоянии насыщения или сокращения спроса, то есть на последних стадиях жизненного цикла продукта
- бизнес дает излишек капитала, который может быть выгодно вложен в другие сферы бизнеса
- возможен синергетический эффект за счет лучшего использования оборудования, комплектующих, сырья, производственных площадей
- антимонопольное законодательство препятствует расширению бизнеса
- есть возможность сократить налоговые отчисления
- необходим выход на мировые рынки сбыта
- есть возможность привлечения высококвалифицированных служащих или лучшего использования имеющегося кадрового потенциала
- когда посреднические услуги расширяются или когда фирма не может найти посредников с высоким качеством услуг

15. Вопросами классификации стратегий в менеджменте занимался:

- Ф. У. Тейлор, А. Файоль
- Э. Мэйо, А. Маслоу

—Г. Саймон , Ф . Герцберг
—М. Фоллетт, С. Адамс
—Б. Скиннер
—М. Вебер, В. Врум
—М. Портер
—Ф . Гилбрет , Фидлер
—Д. МакГрегор

Список основной литературы

1. Шапкин И.Н. - Отв. ред. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 690 с.
2. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 640 с.
3. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент. Учебник, 2-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2009 г. — 330 с. — Электронное издание. — УМО РФ.

Тема 7. Информация и коммуникации в системе менеджмента

Задание 1. Вас пригласили в достаточно крупную фирму на должность начальника маркетингового отдела. У Вас в подчинении находятся семь человек – талантливых и амбициозных личностей, работающих в компании не первый год. Вступив в должность, Вы почувствовали, что подчиненные не воспринимают Вас в качестве своего руководителя. Какие действия Вы предпримите, для того чтобы стать реальным руководителем для специалистов маркетингового отдела?

Задание 2. Общеизвестно, что менеджер должен быть лидером, оказывающим энергичное воздействие на каждого работника и коллектив в целом, направлять их действия на достижение целей, поставленных перед фирмой. Предложите собственную систему действий менеджера украинской фирмы по обеспечению его лидерства в компании.

Задание 3. Компания стала испытывать трудности, связанные с финансовым менеджментом. Руководство компании приняло решение пригласить группу высококвалифицированных специалистов из консалтинговой фирмы. В состав этой группы входит пять человек: бухгалтер, финансист, экономист-аналитик, юрист и руководитель группы. Финансовые трудности компании были решены, однако возникла новая проблема: при существующем руководстве компании группа специалистов стала реальным управляющим органом в компании. Какие факторы не учло руководство компании, приглашая группу специалистов? Как бы Вы предложили поступить в данной ситуации руководству компании?

Задание 4. Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании. Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работали почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 года состоится Всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний. В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 года, преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуации

Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как на и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции? Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки вы видите? Как бы вы поступили на месте Алекса Фокса? . Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Тестовый контроль

1. Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации (выберите 4 правильных ответа):

а) информативная функция;

- б) управляющая функция;
- в) экспрессивная функция;
- г) координирующая функция;
- д) контрольная функция;
- е) мотивационная функция;
- ж) организационная функция.

2. Коммуникации как явление представляют собой:

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

3. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, – это:

- а) внешне оперативная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) внутренне оперативная коммуникация;
- д) межличностная коммуникация.

4. Коммуникации как процесс представляют собой:

- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям;
- б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.

5. Основные стратегии повышения эффективности внутри организационной коммуникации (выберите 3 правильных ответа):

- а) объединить неформальных лидеров в одном структурном подразделении;
- б) развить коммуникационные навыки сотрудников;
- в) выработать в организации систему поощрений;
- г) развить у сотрудников чисто технические навыки коммуникации;
- д) поощрять открытую коммуникацию в организации.

6. Как называется коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона:

- а) внутриличностная коммуникация;
- б) коммуникация в малой группе;
- в) общественная коммуникация;
- г) личностная коммуникация;

д) межличностная коммуникация?

7. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации:

- а) индивидуальных и организационных;
- б) индивидуальных и внешних;
- в) внешних и внутренних;
- г) организационных и внешних?

8. Указать коммуникационную технику, способствующую возникновению конфликта:

- а) негативная оценка
- б) выпрашивание
- в) поддакивание
- г) перефразирование

9. Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера:

- а) проговаривание
- б) перефразирование
- в) развитие идеи
- г) поддакивание

10. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- а) возраст
- б) различия в целях
- в) нечеткое разделение обязанностей
- г) недостаток ресурсов

11. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

12. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

- а) приспособление
- б) уклонение от конфликта
- в) совместная деятельность
- г) конкурентный стиль

13. Эффективное делегирование включает все названное, КРОМЕ :

- Назначения заданий подчиненному
- Предоставления полномочий подчиненному
- Определения обязанностей, исполняемых подчиненным
- Обеспечения строго порядка, детализация действий

14. Фирма испытывает финансовые проблемы, вследствие чего необходимо сокращение излишнего персонала. Какой вариант выберет руководство фирмы для принятия решения максимально учитывающего интересы персонала:

- Сократить 20 сотрудников: дополнительная прибыль 550 тыс долл, убытки от персонала - 200 тыс . долл
- Сократить 30 сотрудников: дополнительная прибыль 450 тыс . долл, убытки от персонала - 100 тыс . долл
- Сократить 40 сотрудников: дополнительная прибыль 510 тыс .долл, убытки от персонала - 150 тыс . долл
- Сократить 50 сотрудников: дополнительная прибыль 600 тыс . долл, убытки от персонала - 300 тыс . долл

15. Фирма испытывает финансовые проблемы , вследствие чего необходимо сокращение излишнего персонала. Какой вариант выберет руководство фирмы для принятия решения максимально учитывающего интересы персонала

- Сократить 10 сотрудников: дополнительная прибыль 550 тыс . долл., убытки от персонала - 200 тыс . долл
- Сократить 30 сотрудников: дополнительная прибыль 450 тыс . долл., убытки - 100 тыс . долл
- Сократить 40 сотрудников, дополнительная прибыль 510 тыс . долл., убытки - 150 тыс . долл
- Сократить 50 сотрудников, дополнительная прибыль 600 тыс . долл., убытки - 300 тыс . долл

Список основной литературы

1. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010 г. — 608 с.
2. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 640 с.
3. Мазараки А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.

Тема 8. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений

Задание 1. Отработайте поэтапный процесс принятия решения в случаях:

- 1) когда перед Вами встал выбор специальности и приобретения соответствующей специальности;
- 2) когда необходимо принять сотрудника на свободную вакансию менеджера по сбыту в коммерческую фирму;
- 3) при выборе вида транспорта, которому Вы отдаете предпочтение при планировании отпуска;
- 4) при покупке утюга;
- 5) при покупке квартиры;
- 6) при покупке холодильника.

При выполнении задания придерживайтесь приблизительного плана.

1. Определение необходимости управленческого решения:

- Определение и формулирование проблемы.
- Формулирование ограничений и критериев успешного решения (используйте качественные и количественные характеристики).

2. Обоснование управленческого решения:

- Выяснение, разработка альтернатив.
- Оценка альтернатив (проведите расчет рейтинга каждой альтернативы, для этого определите вес и оцените в баллах выбранный перечень критериев. Преимущество нужно отдать альтернативе, которая получит наибольший суммарный показатель).

Например:

№	Критерий отбора	Вес критерия	Оценка альтернативы (до 10 баллов)				Вес альтернативы (вес критерия × оценка альтернативы)			
			1	2	...	...	1	2	...	...
1										
2										
3										
4										
5										
	Всего	$\Sigma=1$								

3. Выполнение управленческого решения:

- Организационные действия по выполнению решения.
- Анализ, контроль выполнения решения.
- Обратная связь и корректировка.

Задание 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
 - в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?
- (Решения принимать по каждому пункту.)

Задание 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

- а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.
- б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

Задание 4. Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

- а) Исходя из собранной информации осуществите подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.
- в) Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.
- г) Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс.

Определите ваши действия по реализации решения.

Задание 5. Ваша фирма производит 5 000 станков. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

- 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого станка сократится с 300 у.е. до 200 у.е.
- 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- а. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- б. Рассчитать доходность.
- с. Принять единственное решение.

Задание 6. Принятие решений по маркетингу. Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки

А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден.ед. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 ден.ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 ден.ед.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц.

Тестовый контроль

1. Методология разработки управленческого решения – это:

- 1) логика, действия менеджера и команды.
- 2) цель и подходы метода разработки решения.
- 3) алгоритм разработки управленческого решения.
- 4) последовательность информационных операций.
- 5) совокупность методов анализа ситуаций.

2. Изложите основное требование к управленческому решению.

- 1) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
- 2) иметь четкую целевую направленность.
- 3) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
- 4) должно быть своевременным.

3. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

- 1) решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- 2) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- 3) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
- 4) решение, направленное на совершенствование управления производством.

4. Организационное решение – это:

- 1) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
- 2) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
- 3) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- 4) решение, связанное с реструктуризацией организации.

5. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

- 1) запрограммированные.
- 2) организационные.
- 3) запрограммированные.
- 4) стандартные.

6. Для стратегических УР характерно то, что они:

- 1) учитывают динамику внешней среды.
- 2) относятся к типу высокоструктурированных.
- 3) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
- 4) принимаются оперативно и регулярно.

7. Коллективное принятие УР характеризуется:

- 1) быстрым нахождением компромиссного решения.
- 2) подавлением большинства меньшинством.
- 3) противостоянием различных мнений.
- 4) снижением инициативы работников.

8. К формам разработки управленческих решений относится:

- 1) метод сценариев.
- 2) приказ.
- 3) бизнес-план.
- 4) PEST-анализ.

9. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

- 1) это идеальное видение будущего.
- 2) это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
- 3) это предполагаемый результат деятельности.
- 4) это наше стремление к успеху.

10. Консенсус, авторитарное, консультативное, демократическое решение- это классификация управленческих решений в зависимости от:

- 1) уровня управления
- 2) степени значимости
- 3) организации принятия управленческого решения
- 4) содержания процесса принятия управленческого решения

Список основной литературы

1. Разработка управленческих решений. Учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.Н. Терновой М.: ЮНИТИ, 2008, 383 с.
2. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 620 с.

3. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

Тема 9. Социальная сущность организации

Задание 1.

1. Личные и служебные интересы конфликтующих сторон

	Личные интересы	Служебные интересы
Физиологические потребности		Необходимость в обеспечении должностного статуса
Потребности безопасности	Необходимость в сохранении материального, морального и физического благополучия	
Потребности доброжелательности		Необходимость в добром отношении к должностному статусу со стороны окружающих
Потребности уважения	Необходимость в признании значимости личности со стороны окружающих	
Потребности самореализации		Необходимость в реализации возможностей должности

Под должностным статусом здесь подразумевается совокупность: должностных обязанностей; должностных прав; отношений подчинения; служебного комфорта (т.е. условий труда).

Задания:

1. определите служебные и личные интересы конфликтующих сторон - работников организации;
2. заполните пропуски в таблице;
3. приведите примеры проявления интересов сторон в реальных конфликтах.

Задание 2. Ситуация: организационная культура «Сони»

Наиболее важной задачей менеджеров компании «Сони» является создание обстановки сотрудничества между рабочими и администрацией, формирование в сознании работающих отношения к корпорации как к родной семье. Менеджеры делают все для того, чтобы работники почувствовали, что они – члены большой, дружной семьи. Инженерно-технические работники на предприятиях «Сони» имеют такую же униформу, как и рабочие. Они обедают в кафе за одними столиками. Ни один управляющий в компании не имеет отдельного кабинета. Все руководители находятся вместе со своими подчиненными в одном помещении. Каждое утро мастера проводят беседы с рабочими перед началом смены, дают им инструкции. Мастера интересуются здоровьем подчиненных и членов их семей. Выясняют, нет ли у рабочих проблем, которые можно решить с помощью администрации. Все молодые

инженеры в компании начинают свой трудовой путь на конвейере для того, чтобы на практике познакомиться с технологическим процессом и получить представление о своем месте в нем. Еженедельно выходит в свет внутрифирменная газета, где помещается информация о вакансиях. Такой подход, с одной стороны, предоставляет работникам возможность найти более подходящую работу внутри компании, а с другой – выявляет менеджеров, с которыми люди не хотят работать. В компании «Сони» уважительно относятся к различиям во мнениях. Там считают, что разные мнения помогают находить истину и двигать компанию вперед. В компании «Сони» разработан манифест – «Дух Сони», в котором сказано: «Сони» – компания-пионер, которая никогда не будет в отстающих. Путь пионера полон трудностей, но работников «Сони» всегда будет гармонично и тесно связывать радость участия в творческом труде и гордость тем, что они вкладывают свои уникальные таланты в достижение этой цели. В компании «Сони» работники постоянно стремятся вносить рационализаторские предложения, которые существенно поощряются. Если работники фирмы сталкиваются с незнакомыми ситуациями, то они следуют принципу: «Действуй, не дожидаясь команды». Таким образом, работники приучаются к самостоятельности в решении производственных вопросов. Если в компании случается брак, то ищут причину, а не виновного. Высшие руководители, полагаясь на добросовестность руководителей среднего звена, занимаются планированием и перспективами развития компании. В «Сони» нет жесткой регламентации обязанностей, все работают как в семье – делают то, что необходимо. Традицией компании является обязательное присутствие высших руководителей на торжественных обедах по случаю годовщины создания компании или других знаменательных событий, которые проводятся за счет компании. Кроме того, если в компании складывается тяжелое положение, то в первую очередь заработную плату сокращают у высших руководителей и только потом у руководителей среднего звена и в последнюю очередь у рабочих.

Задания:

1. проанализируйте организационную культуру компании «Сони» и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией;
2. определите пути и средства формирования корпоративной культуры компании «Сони».

Задание 3. Типы организационных культур

Различают традиционную культуру и культуру нового «открытого» типа. Их сравнительные черты приведены в таблице.

	Традиционная культура («закрытого» типа)	Новая культура («открытого» типа)
1	Закрытость информации для подчиненных	Открытость информации для подчиненных
2	Тотальный контроль за сотрудниками	Преобладание отношений доверия
3	Решения принимаются только наверху	Делегирование полномочий сотрудникам
4	Каждый работник выполняет работу только в рамках функциональных обязанностей	При необходимости работник выполняет работу за рамками служебных обязанностей
6	Обмен информацией - медленный и преимущественно - по вертикали	Обмен информацией – быстрый, не только по вертикали, но и по горизонтали
7	Руководитель определяет, как выполнять задания	Работник сам определяет способ решения поставленной задачи
8	Внимание работника сфокусировано на начальнике	Потребитель (заказчик) представляет центр внимания каждого сотрудника
9	Опора на властные полномочия при решении проблем	Опора на компетентность и уважение при решении вопросов
10	Развитие соперничества среди персонала	Развитие сотрудничества и взаимопомощи персонала
11	Стремление к стабильности	Стремление к совершенствованию

Задания:

- определите тип культуры организации, в которой Вы работаете на основе приведенных признаков;
- приведите примеры проявления указанных признаков в культуре организации, в которой Вы работаете.

Тестовый контроль

1. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, называется :

- Организационная цель
- Координация
- Интегрированная система
- Организационная структура

2. Норма управляемости выражается в количестве

- подчиненных
- отделов
- подразделений
- начальников

3. Совокупность правил, определяющих порядок деятельности организации в целом, ее структурного подразделения, отдельного работника, это :

- Свод правил

- Регламент
- Штатное расписание
- Организационная культура
- Корпоративная культура

4. Порядок подчинения низших должностей, подразделений, органов высшим, называется

- иерархией
- структурой
- органиграммой

5. У руководителя фирмы имеется свободный остаток средств в 1 млн . грн .Как он им должен распорядиться, если имеются следующие варианты при прочих равных условиях:

- вложить в государственные облигации - 10% годовых
- вложить в депозитные сертификаты коммерческого банка - 12% годовых
- разделить между руководством фирмы
- вложить в акции с размером дивидендов 20%
- разделить между всеми сотрудниками фирмы

6. Что из ниже перечисленного не относится к звену управления :

- плановый отдел
- главный бухгалтер
- служба безопасности и ГО
- юридический отдел
- производственный цех № 1
- главный механик

7.Социальное управление – это:

- а) поддержание режима деятельности, направленное на реализацию программы;
- б) процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект для достижения определенных результатов;
- в) способность целостных динамичных образований производить целенаправленную перестройку своих организмов сообразно с изменениями условий внутренней и внешней среде их существования.

8.Специфика социального управления:

- а) сходство функций субъекта и объекта управления;
- б) противопоставление субъекта и объекта управления;
- в) дифференциация управленческих воздействий.

9.Отличительные признаки социальной самоорганизации (исключить лишнее):

- а) отсутствие субъективной целенаправленности;
- б) самопроизвольность;

в) сознательная целенаправленность.

10.Способом управленческого воздействия не является:

- а) полный внешний контроль;
- б) самоорганизация с внутренним влиянием;
- в) самоорганизация.

11.Инструменты управления:

- а) иерархия;
- б) культура;
- в) что еще? _____

12. Базовые модели управления (исключить лишнее):

- а) рациональной бюрократии;
- б) человеческих отношений и поведенческих наук;
- в) ситуационный подход.

13.Простейший вид манипулирования:

- а) экономический;
- б) политический;
- в) психологический.

14. Организационная культура – это:

- а) совокупность общих для группы ценностей и норм, средств выражения;
- б) совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей;
- в) совокупность основных убеждений, служащих для упорядочения опыта и регулирования поведения членов группы.

15.Компоненты организационной культуры (исключить лишнее):

- а) организационные ценности (цели) ;
- б) миссия организации;
- в) задачи организации.

Список основной литературы

1. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.
2. Гертер Гите. Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? / Пер. с нем. — Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008.
3. Адизес И. Управляя изменениями// Издательство: Питер. - 2008. 224с.

Тема 10. Закономерности кризисных явлений в экономике

Задание 1. Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

Задание 2. Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А".

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

Задание 3. Компания “Горячий хлеб” производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены ниже:

Этап работы компании	Общая	Общие	Прибыль,
	цена	затраты в	млн грн.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Задание.

Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

Тестовый контроль

1. Циклы продолжительностью 40–60 лет, импульсом которых являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка, называются:

- а) циклами Китчина;
- б) промышленными циклами;
- в) строительными циклами;
- г) циклами Кондратьева.

2. Какое понятие из перечисленных ниже не относится к фазам делового цикла?

- а) инфляция;
- б) депрессия;
- в) спад;
- г) оживление.

3. Кризисы, которые повторяются с определенной закономерностью, отличаются тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности, называются:

- а) промежуточными;
- б) регулярными;
- в) нерегулярными;
- г) структурными.

4. В современном понимании кризис – это:

- а) сокращение объемов производства, снижение деловой активности предприятия, падение цен на продукцию, рост безработицы;
- б) угрозы, реализуемые в виде аварий и бедствий, источник которых – сбои в функционировании инженерных систем, человеко-машинных комплексов и т. д.;
- в) разрушающе - созидательный процесс, исходы которого неоднозначны и априори не известны;
- г) резкий, крутой перелом в развитии событий, тяжелое переходное состояние.

5. В жизненном цикле предприятия можно выделить:

- а) 4 стадии;
- б) 2 стадии;
- в) неопределенное количество стадий;
- г) 8 стадий.

6. В основе определения несостоятельности украинских предприятий лежит:

- а) принцип неплатежеспособности;
- б) принцип неоплатности;
- в) сочетание вышеуказанных принципов;
- г) принцип неплатежеспособности или неоплатности в зависимости от ситуации.

7. По степени проявления симптомов несостоятельности различают следующие амплитуды банкротства:

- а) минимальная и максимальная;
- б) минимальная, существенная и максимальная;
- в) допустимая, угрожающая и разрушающая;
- г) существенная и несущественная.

8. Формальная оценка близости состояния предприятия к банкротству на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса – это:

- а) диагностика процесса;
- б) диагностика статического состояния;
- в) проблемная диагностика;
- г) экспресс-диагностика.

9. Антикризисное регулирование осуществляется на:

- а) мезо- и макроуровне;
- б) микро- и макроуровне;
- в) микро-, мезо- и макроуровне;
- г) только на макроуровне.

10. Экономический цикл связан с:

- а) действием только внешних факторов.
- б) действием только внутренних факторов.
- в) факторами, преимущественно влияющими на динамику совокупного спроса.
- г) факторами, преимущественно влияющими на динамику предложения.
- д) исключительно случайными политическими факторами.

11. Какое из перечисленных явлений не соответствует периоду экономического спада?

- а) снижение инвестиций в оборудование с длительным сроком службы
- б) падение курса акций, более низкий спрос на труд.
- в) сокращение налоговых поступлений.
- г) снижение прибылей корпораций.
- д) уменьшение пособий по безработице.

12. Определите соответствие фаз цикла с их определениями:

1. Подъем (бум). 2. Спад. 3. Депрессия. 4. Оживление.

- а) рассасывается товарная масса, предприниматель модернизирует оборудование и организует более современное производство;
- б) спрос на рынке растет и начинается подъем производства;
- в) растет спрос, растет цена на блага и услуги, растет объем производства;
- г) спрос падает и предприниматель сокращает производство, увольняет рабочую силу, сворачивает инвестирование производства;
- д) производство не увеличивается, остается на уровне предыдущих лет и ощущается застой во всех отраслях жизни страны.

13. Определите соответствие фаз цикла с их определениями:

2. Подъем (бум). 2. Спад. 3. Депрессия. 4. Оживление.

- а) рассасывается товарная масса, предприниматель модернизирует оборудование и организует более современное производство;
- б) спрос на рынке растет и начинается подъем производства;
- в) растет спрос, растет цена на блага и услуги, растет объем производства;
- г) спрос падает и предприниматель сокращает производство, увольняет рабочую силу, сворачивает инвестирование производства;
- д) производство не увеличивается, остается на уровне предыдущих лет и ощущается застой во всех отраслях жизни страны.

14. Определите соответствие продолжительности циклов в экономике:

1. Короткие. 2. Средние. 3. Длинные.

- а) 48 -52 года; б) 40 месяцев; в) 7 -10 лет; г) 12 -15 лет.

15. В чем заключаются внешние причины кризиса?

- а) Когда в экономике происходит экономический кризис.

- б). Когда фирма допустила просчеты во внешнеэкономической конъюнктуре.
- в) Когда издержки производства и обращения превысили объем продаж.
- г) Когда фирма не имеет службы маркетинга.

Список основной литературы

1. Гарина, Е. П. Антикризисное управление : рек. Междунар. акад. наук и практики организации производства / Е. П. Гарина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2011.
2. Финансовый менеджмент : учебное пособие для вузов : рек. УМО вузов РФ / Ермасова, Наталья Борисовна, Ермасов, Сергей Викторович ; Н. Б. Ермасова, С. В. Ермасов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2010. - 621 с. :
3. Менеджмент : учебное пособие : рек. УМО вузов РФ / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, М. Б. Жернакова ; Э. М. Коротков и др. ; под ред. Э. М. Короткова. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 220 с.

Тема 11. Институт банкротства в современных условиях

Задание 1. В 70-е годы XX века одно из оборонных предприятие выпускало бронетранспортеры. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов было принято решение освоить производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров. Прокатный сталелитейный цех предприятия работал только на удовлетворение собственных нужд.

В девяностые годы государственных заказов почти не стало. В результате выпуск бронетранспортеров практически прекратился. Продажа бульдозеров сократилась наполовину. Помимо падения спроса предприятию пришлось столкнуться с нехваткой оборотного капитала, трудностями с возвратом кредитов и другими финансовыми проблемами. Было принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного цеха и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям. Результаты производственной деятельности предприятия в отчетном году приведены в таблице.

Таблица 11.1 - Характеристика производственной деятельности предприятия

Вид продукции	Отпускная цена, у.е.	Объем производства
БТР	150 000	40 ед
Универсальные бульдозеры	20 000	1680 ед
Горячий стальной прокат	170	205 000 т.
Литье, штамповка	130	96 000т.

На предприятии сформировалось четыре производственно-коммерческих подразделения—практически самостоятельные предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника (бронетранспортеры). По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Таблица 11.2 - Результаты исследования по основным группам продукции

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника	Спецтехника
Благоприятные факторы	Более высокие цены на внешнем рынке	Растущий рынок	Растущий рынок Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах	
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали в Украине Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Большое количество конкурентов в Украине Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Недозагруженность производственных мощностей конкурентов Продвижение Иностранных компаний на рынок СНГ	Сокращение спроса
Сильные стороны предприятия	Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами Хорошее качество по сравнению с украинскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с украинскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с украинскими конкурентами Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами	Хорошее качество
Слабые стороны предприятия	Отсутствие опыта дистрибуции на внешнем рынке	Высокие затраты Невозможность конкурировать в Украине и странах СНГ	Плохая система дистрибуции Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты Невозможность конкурировать

Обоснуйте, почему производство землеройной техники и бронетранспортеров, имея схожую технологию производства, не были объединены в одно подразделение. Разработайте и обоснуйте программы реструктуризации и финансового оздоровления предприятия.

Тестовый контроль

1. Неплатежеспособность предприятия - это:

- а) признанная судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;
- б) неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости;
- в) неспособность предприятия исполнить требование по уплате обязательных платежей;
- г) финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитываться по своим долговым обязательствам.

2. Какие меры должны предпринять учредители (участники) предприятия-должника при его финансовом кризисе в первую очередь?

- а) ликвидировать предприятие;
- б) возбудить дело о банкротстве;
- в) принять меры по предупреждению банкротства;
- г) рассчитаться с кредиторами.

3. На каком этапе между должником и кредитором может быть заключено мировое соглашение?

- а) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;
- б) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;
- в) в период проведения конкурсного производства;
- г) в случае погашения требований кредиторов.

4. Кто не имеет права инициировать созыв собрания кредиторов предприятия-должника?

- а) арбитражный управляющий;
- б) арбитражный суд;
- в) комитет кредиторов;
- г) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых по денежным обязательствам и обязательным

5. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения?

- а) о реорганизации предприятия;
- б) создании филиалов и представительств;
- в) выплате дивидендов;
- г) внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

6. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?

- а) перепрофилирование производства;
- б) закрытие нерентабельных производств;
- в) взыскание дебиторской задолженности;
- г) погашение кредиторской задолженности.

7. Что из нижеперечисленного не относится к причинам неплатежеспособности?

- а) низкая конкурентоспособность продукции;
- б) большие расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства;
- в) увеличение запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
- г) большая задолженность перед акционерами по выплате дивидендов.

8. Какая цель системы банкротства является приоритетной по отношению к неплатежеспособному предприятию?

- а) возбуждение дела о банкротстве;
- б) ликвидация предприятия;
- в) предотвращение банкротства;
- г) смена руководителя предприятия.

9. Внешнее управление вводится:

- а) для выполнения требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
- б) восстановления платежеспособности предприятия и продолжения деятельности;
- в) выполнения обязательств перед кредиторами;
- г) ликвидации предприятия.

10. Тесты на вероятность банкротства составлены на базе данных о деятельности:

- а) одного предприятия, которое подлежит тестированию;
- б) совокупности предприятий разных отраслей и форм собственности;
- в) предприятий одной отрасли;
- г) предприятий одной формы собственности.

11. Предприятие считается банкротом, если:

- а) тест показывает высокую вероятность его банкротства;
- б) предприятие неспособно удовлетворить требования кредиторов;
- в) обязательства кредиторов превышают его ликвидные активы;
- г) тест на кредитоспособность имеет негативный результат;
- д) хозяйственный суд признал предприятие банкротом.

12. С какой целью определяются обобщающие показатели финансового состояния предприятия:

- а) требования стандартов финансовой отчетности;
- б) тестирование на кредитоспособность;
- в) тестирование на вероятность банкротства;
- г) определение рейтинга инвестиционной привлекательности.

13. Экономические признаки доведения до банкротства:

- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;
- б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
- в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия

14. Экономические признаки фиктивного банкротства:

- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;
- б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
- в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия.

15. Экономические признаки скрытого банкротства:

- а) если установлено, что должник предоставил недостоверные сведения о своем имуществе в бухгалтерском балансе или других документах о финансовом состоянии, которое характеризуется признаками неплатежеспособного предприятия;
- б) если коэффициент текущей ликвидности больше 1 при нулевой или положительной рентабельности;
- в) если перед составлением соглашений, заключенных в корыстных целях и совершения умышленных действий согласно Уголовному кодексу, которые привели к неплатежеспособному состоянию предприятие не имело экономических признаков неплатежеспособного предприятия.

Список основной литературы

1. Гарина, Е. П. Антикризисное управление : рек. Междунар. акад. наук и практики организации производства / Е. П. Гарина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2011.
2. Финансовый менеджмент : учебное пособие для вузов : рек. УМО вузов РФ / Ермасова, Наталья Борисовна, Ермасов, Сергей Викторович ; Н. Б. Ермасова, С. В. Ермасов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2010. - 621 с. :
3. Менеджмент : учебное пособие : рек. УМО вузов РФ / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, М. Б. Жернакова ; Э. М. Коротков и др. ; под ред. Э. М. Короткова. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 220 с.

Тема 12. Технология диагностики состояния предприятия

Проблемные задачи

Задание 1. Необходимо оценить вероятность банкротства предприятия, используя методику проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния неплатежеспособных предприятий, организаций. Исходные данные приведены в табл.1-3.

Таблица 12.1 - Структура баланса, тыс.грн

Статья баланса	На 31.12.200n	На 31.12.200n+1	На 31.12.200n+2
Остаточная стоимость основных средств, всего	47206	51339	51431
Первоначальная стоимость основных средств, всего	105821	122216	113276
Износ	58615	60877	61845
Всего необоротные активы	47206	51339	51431
Запасы	10678	14785	20633
Дебиторская задолженность	18646	14489	26612
в том числе просроченная дебиторская задолженность	5780	5250	-
Денежные средства	1096	134	768
Всего оборотные активы	30420	29408	48013
Валюта баланса	77626	80747	99444
Уставный капитал	30920	30920	30920
Дополнительный капитал	3569	7660	11668
Нераспределенная прибыль	6032	4524	5617
Собственный капитал	40521	43104	48205
Долгосрочные обязательства	-	-	-
Текущие обязательства	37105	37643	51239
Валюта баланса	77626	80747	99444

Таблица 12.2 - Структура текущей кредиторской задолженности

Показатель	На 31.12.200	На 31.12.200n+1	На 31.12.200n+2
Краткосрочные кредиты банка	6045	5534	12502
Расчеты с кредиторами:			
за товары, работы, услуги, срок оплаты которых не наступил	5792	5464	2594
за товары, работы, услуги не оплаченные в срок	20990	15556	21565
по векселям выданным	130	2089	9804
с бюджетом	58	6346	2000
по страхованию	324	552	1223
по оплате труда	633	1157	1551
Всего	37105	37643	51239

Таблица 12.3 - Фрагмент Отчета о финансовых результатах, тыс.грн

Показатель	За 200n	За .200n+1	За .200n+2
Доход (выручка) от реализации продукции	85877	64408	67924
НДС	14313	10735	11321
Себестоимость реализованной продукции	67520	50640	49743
Валовая прибыль	4044	3033	6860
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	5232	3924	6661
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	8617	6463	6741
Платежи в бюджет	2154	1615	1685
Чистая прибыль	6468	4848	5056
Амортизация	1977	998	1817

Задание 2. На конец квартала финансовое состояние предприятия характеризуется отсутствием прибыли от текущей деятельности, а также следующими значениями показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, рассчитанными по отчетным данным $K_{\text{тп}} = 1,5$ и $K_{\text{осс}} = 0,08$.

Определите допустимые параметры реструктуризации имущества предприятия, при которых обеспечивается восстановление структуры ее баланса и платежеспособность.

Задание 3. Используя данные задания 1, провести SWOT- анализ предприятия и сделать выводы.

Тестовый контроль

1. Что такое фирма «Виолент»?

- а) предприятие, которое находится в стадии реорганизации (банкротства).
- б) предприятие, находящееся в стадии формирования первоначальной стадии.
- в) предприятие, находящееся в стадии роста.
- г) предприятие, находящееся в стадии зрелого развития.
- д) предприятие, находящееся в стадии застоя или упадка.

2. Что такое фирма «Пациент»?

- а) предприятие, которое находится в стадии реорганизации (банкротства).
- б) предприятие, находящееся в стадии формирования первоначальной стадии.
- в) предприятие, находящееся в стадии роста.
- г) предприятие, находящееся в стадии зрелого развития.
- д) предприятие, находящееся в стадии застоя или упадка.

3. Что такое фирма «Коммутант»?

- а) предприятие, которое находится в стадии реорганизации (банкротства).
- в) предприятие, находящееся в стадии формирования первоначальной стадии.
- г) предприятие, находящееся в стадии роста.
- д) предприятие, находящееся в стадии зрелого развития.
- е) предприятие, находящееся в стадии застоя или упадка.

4. Если $СОС < 3 < СОС + КК + КЗ$, то

- а) предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние;
- б) нестабильное (предкризисное) финансовое состояние;
- в) нормальное финансовое состояние;
- г) кризисное (на грани банкротства) финансовое состояние.

5. Если $3 > СОС + КК + КЗ$, то

- а) предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние;
- б) нестабильное (предкризисное) финансовое состояние;
- в) кризисное (на грани банкротства) финансовое состояние;
- г) нормальное финансовое состояние.

6. Если $3 > СОС + КК + КЗ + ПК + ПКЗ + ПДЗ$, то

- 1) предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние;
- 2) нестабильное (предкризисное) финансовое состояние;
- 3) нормальное финансовое состояние;
- 4) кризисное (на грани банкротства) финансовое состояние.

7. Коэффициент утраты платежеспособности рассчитывается:

- а) если коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами меньше нормативных значений;
- б) если коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами больше нормативных значений;
- в) если коэффициент текущей ликвидности меньше нормативного и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами больше нормативного;
- г) если коэффициент текущей ликвидности больше нормативного и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше нормативного.

8. Коэффициент Бивера рассчитывается:

- а) с целью выявления тенденций формирования неудовлетворительной структуры баланса у прибыльных предприятий и предупреждения банкротства;
- б) с целью выявления признаков банкротства
- в) с целью выявления неудовлетворительной структуры баланса и неприбыльных предприятий.

9. Коэффициент Бивера рассчитывается, как отношение:

- а) чистой прибыли к обязательствам;
- б) чистая прибыль минус амортизация к текущим обязательствам;
- в) чистая прибыль минус амортизация к сумме долгосрочных и текущих обязательств;
- г) чистая прибыль минус расходы к сумме долгосрочных и текущих обязательств.

10. Если коэффициент текущей ликвидности меньше нормативного значения, а коэффициент обеспеченности собственными средствами больше нормативного значения, то возможны следующие схемы реструктуризации баланса:

- а) уменьшение необоротных активов за счет их продажи или сдачи в аренду, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов;
- б) увеличение собственного капитала, увеличение необоротных активов, погашение краткосрочной задолженности;
- в) увеличение собственного капитала за счет повторной эмиссии акций или продажи акций, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов.

11. Если коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами меньше нормативных значений, то возможны следующие схемы реструктуризации баланса:

- а) уменьшение необоротных активов за счет их продажи или сдачи в аренду, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов;

- б) увеличение собственного капитала, увеличение необоротных активов, погашение краткосрочной задолженности;
- в) увеличение собственного капитала за счет повторной эмиссии акций или продажи акций, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов.

12. Если коэффициент текущей ликвидности больше нормативного значения, а коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше нормативного значения, то возможны следующие схемы реструктуризации баланса:

- а) уменьшение необоротных активов за счет их продажи или сдачи в аренду, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов;
- б) увеличение собственного капитала, увеличение необоротных активов, погашение краткосрочной задолженности;
- в) увеличение собственного капитала за счет повторной эмиссии акций или продажи акций, погашение краткосрочной задолженности, восполнение оборотных активов.

13. Наиболее известная модель банкротства, имеющая вид: $Z = 0,717X_1 + 0,843X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$ – это модель:

- а) Коннана-Гольдера;
- б) Э. Альтмана;
- в) Бивера;
- г) Кондратьева.

14. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения:

- а) $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$;
- б) $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \geq П4$;
- в) $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$;
- г) $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \leq П3$; $A4 \leq П4$.

15. Ликвидность баланса определяется как:

- а) отношение чистой прибыли к сумме источников собственных средств;
- б) отношение дохода предприятия к валюте баланса;
- в) отношение суммы источников собственных средств к сумме средств, находящихся в распоряжении предприятия;
- г) степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Список рекомендованной литературы:

1. Плікус І.Й., Деркач М.А., Боронос В.М. Фінансова саніція та банкрутство підприємств: Навчальний посібник. - Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 172с.

2. Ряховская А. Н., Шохин Е. И. Антикризисное управление. — М.: ИНФРА-М, 2008 г. — 1152 с.
3. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджент. Учебное пособие для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2010 г. — 621 с. — Электронное издание.
4. Войтоловский Н.В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации 3-е изд. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2010 г. — 507 с.

Тема 13 - 14. Система антикризисного управления предприятием

Тестовый контроль

Необходимо увязать понятия с их определением (указать соответствующие буквы в правой части таблицы цифрам в левой части таблицы)

1 Санация – это:	А) признание хозяйственным судом неспособности должника возобновить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как через использование ликвидационной процедуры
2 Диагностика вероятности банкротства – это:	Б) полная неспособность хозяйствующего субъекта восстановить свою финансовую стабильность и платежеспособность в будущем в силу реальных потерь используемого капитала.
3 Параметрический анализ – это:	В) неплатежеспособность хозяйствующего субъекта, вызванная существенной просроченной дебиторской задолженностью (величина дебиторской задолженности превышает величину кредиторской задолженности и оборотные активы значительно превышают обязательства)
4 Фундаментальная диагностика - это	Г) письменное соглашение между кредитором и должником по поводу отсрочки требований
5 Экспресс диагностика – это:	Д) система целевого финансового анализа, направленная на выявление параметров кризисного развития хозяйствующего субъекта, которые могут привести к банкротству предприятия в будущем периоде
6 Банкротство – это:	Ж) система оценки финансового развития хозяйствующего субъекта, осуществляемая на базе данных его финансового учета и стандартных алгоритмов анализа.
7 Реальное банкротство – это:	К) система оценки параметров кризисного развития хозяйствующего субъекта, осуществляемая на основе методов факторного анализа и прогнозирования.

	Позволяет получить развернутую картину кризисного финансового состояния хозяйствующего субъекта и конкретизировать формы и методы предстоящего его финансового оздоровления
8 Техническое банкротство – это:	Л) система мер, осуществляемая во время возбуждения дела о банкротстве с целью предотвращения признания должника банкротом и его ликвидации, направленная на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности должника, а также удовлетворения в полном объёме или частично требований кредиторов путем кредитования, реструктуризации предприятия, долгов и капитала и (или) смене организационно-правовой и производственной структуры должника
9 Мировое соглашение – это:	М) система мер по возобновлению платежеспособности должника, которые может осуществлять собственник имущества должника, инвестор, с целью предотвращения банкротства должника путем реорганизационных, организационно-хозяйственных, управленческих, инвестиционных, технических, финансово-экономических, правовых мероприятий в соответствии с законодательством до начала возбуждения производства дела о банкротстве
10 Реструктуризация	Н) комплекс мероприятий по преобразованию его долговых

Продолжение табл.1

задолженности – это:	обязательств, направленных на погашение текущих требований кредиторов с целью восстановления его платежеспособности
11 Реорганизация – это:	П) имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов, сопровождаемая преобразованием их организационно-правового статуса, с целью более эффективного осуществления хозяйственной деятельности
12 Слияние – это:	Р) объединение юридических лиц, в результате которого создается новое юридическое лицо
13 Разделение – это:	С) прекращение деятельности одного юридического лица и передача имущественных прав и обязанностей другому юридическому лицу
14 Преобразование – это:	Т) ликвидация предприятия с одновременным созданием на его базе двух или нескольких самостоятельных юридических лиц
15 Присоединение –	Ш) смена организационно-правовой формы или формы

это:	собственности
16 Стратегический механизм – это:	Ц) система мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия
17 Тактический механизм – это:	Ф) система мер, направленная на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде
18 Оперативный механизм- это:	Э) система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде, а с другой,– на увеличение денежного потока, обеспечивающего срочное погашение этих обязательств.

Необходимо выбрать правильные ответы, проведя определенные расчеты

1. К каким группам можно отнести предприятие, если оно имеет следующие балансовые показатели: текущие активы 400000 грн, остаточная стоимость основного капитала (внеоборотные активы) 300000 грн, текущие обязательства 500000 грн и долгосрочные обязательства 400000 грн.

- 1) к технически неплатежеспособным (неликвидным);
- 2) неплатежеспособным (банкротам);
- 3) 3) к тем, кого банкротство ожидает в будущем?

2. К каким группам можно отнести предприятие, если оно имеет следующие балансовые показатели: текущие активы 1,1 млн грн, остаточная стоимость основного капитала (внеоборотные активы) 3,9 млн грн, текущие обязательства 1,6 млн грн и долгосрочные обязательства 3,3 млн. грн. На протяжении последних 4 лет предприятие терпело убытки, в последний год эти убытки достигли 500000 грн.

- 1) к технически неплатежеспособным (неликвидным);
- 2) неплатежеспособным (банкротам);
- 3) к тем, кого банкротство ожидает в будущем?

3. К каким группам можно отнести предприятие, если оно имеет следующие балансовые показатели: текущие активы 600000 грн, остаточная стоимость основного капитала (внеоборотные активы) 1100000 грн, текущие обязательства 500000грн. и долгосрочные обязательства 400000 грн? Предприятие быстро растет и в последний год его прибыль составила 80000 грн. Однако оно уже накопило большое количество просроченной кредиторской задолженности, недовыполнило обязательства по налоговым платежам на 50000 грн и через неделю должно будет провести выплату заработной платы:

- 1) к технически неплатежеспособным (неликвидным);
- 2) неплатежеспособным (банкротам);

3) к тем, кого банкротство ожидает в будущем.

4. Предприятие имеет следующую упрощенную структуру баланса: имущество и имущественные права – 1200 тыс.грн, уставный капитал – 500 тыс.грн, прибыль – 300 тыс.грн, обязательства – 400 тыс.грн это свидетельствует о том, что:

- 1) имущество предприятия используется эффективно;
- 2) имущество предприятия используется неэффективно.

5. Предприятие имеет следующую упрощенную структуру баланса: имущество и имущественные права – 1700 тыс.грн, уставный капитал – 700 тыс.грн, прибыль – (300) тыс.грн, обязательства – 1300 тыс.грн это свидетельствует о том, что:

- 1) имущество предприятия используется эффективно;
- 2) имущество предприятия используется неэффективно.

6. У предприятия имеется следующая задолженность перед кредиторами: расходы связанные с возбуждением дела о банкротстве и работой ликвидационной комиссии – 35000 грн, задолженность по заработной плате – 15000 грн, задолженность по уплате налогов – 20000 грн, задолженность необеспеченная залогом – 40000 грн, задолженность обеспеченная залогом – 65000 грн. Требования первой очереди составляют:

- 1) 100000 грн.
- 2) 35000 грн.
- 3) 15000 грн.
- 4) свой вариант

7. У предприятия имеется следующая задолженность перед кредиторами: расходы связанные с возбуждением дела о банкротстве и работой ликвидационной комиссии – 35000 грн., задолженность по заработной плате – 15000 грн., задолженность по уплате налогов – 20000 грн., задолженность необеспеченная залогом – 40000 грн., задолженность обеспеченная залогом – 65000 грн. Требования второй очереди составляют:

- 1) 15000грн;
- 2) 55000грн;
- 3) 20000грн;
- 4) свой вариант.

8. У предприятия имеется следующая задолженность перед кредиторами: расходы связанные с возбуждением дела о банкротстве и работой ликвидационной комиссии – 35000 грн, задолженность по заработной плате – 15000 грн, задолженность по уплате налогов – 20000 грн, задолженность

необеспеченная залогом – 40000 грн, задолженность обеспеченная залогом – 65000 грн. Требования третьей очереди составляют:

- 1) 15000 грн;
- 2) 20000 грн;
- 3) 65000 грн;
- 4) свой вариант.

9. У предприятия имеется следующая задолженность перед кредиторами: расходы связанные с возбуждением дела о банкротстве и работой ликвидационной комиссии – 35000 грн, задолженность по заработной плате – 15000 грн, задолженность по уплате налогов – 20000 грн, задолженность необеспеченная залогом – 40000 грн, задолженность обеспеченная залогом – 65000 грн. Требования четвертой очереди составляют:

- 1) 60000 грн;
- 2) 20000 грн;
- 3) 40000 грн;
- 4) свой вариант.

Список рекомендованной литературы

1. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В. И. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000.– с.147–156, 263–384.

2. Уткин Э. А., Бинецкий А. Э. Аудит и управление несостоятельными предприятием / Э. А.Уткин, А. Э.Бинецкий. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2000.

3. Шабалин Е.М. Как избежать банкротства / Е. М. Шабалин, Н.А. Кричевский, М. В. Карп. – М.: Норма, 1996.

Вопросы по курсу «Менеджмент»

1. Социально-экономические предпосылки управленческой деятельности.
2. Суть понятий «управление» и «менеджмент».
3. Менеджмент как наука и как искусство.
4. Законы управленческой деятельности.
5. Принципы управления.
6. Эволюция теории и практики управления.
7. Основные достижения школы научной организации труда.
8. Основные положения административной школы управления.
9. Вклад в развитие менеджмента школы «человеческих отношений».
10. Современные подходы к управлению.
11. Внешняя среда и ее характеристики.
12. Понятие и признаки организации.
13. Формальные и неформальные организации.
14. Характеристика уровней управления.
15. Внутренняя среда организации.
16. Внутренние переменные организации.
17. Формирование организационных структур управления.
18. Классификация типов организационных структур управления.
19. Этапы стратегического планирования.
20. Функция мотивации.
21. Содержательные теории мотивации.
22. Процессуальные теории мотивации.
23. Иерархия потребностей А. Маслоу.
24. Концепция мотивации Д. Мак Клелланда.
25. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.
26. Теория ожиданий.
27. Теория справедливости.
28. Синтетическая модель мотивации Портера и Лоулера .
29. Контроль как функция управления.
30. Понятие и виды коммуникаций в организации.
31. Управление коммуникациями.
32. Слухи как канал неформальных коммуникаций.
33. Управленческие решения, их типы.
34. Механизм и основные процедуры принятия решений.
35. Подходы к принятию решений.
36. Этапы рационального принятия решения.
37. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
38. Сфера ответственности организации.
39. Роль организации в рыночной экономике по отношению к обществу.
40. Роль общественных факторов внешней среды по отношению к организации.
41. Назначение деловой этики и ее структура.

42. Иерархические уровни этики бизнеса.
43. Этика и управленческие решения.
44. Культура организации.
45. Предмет антикризисного управления.
46. Роль антикризисного менеджмента в современных условиях.
47. Цель и задачи антикризисного управления.
48. Современные концепции кризисов.
49. Типология кризисов.
50. Теория циклов.
51. Жизненный цикл предприятия.
52. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий.
53. Подходы к определению несостоятельности предприятий и ее виды.
54. Принцип неплатежеспособности и принцип неоплатности.
55. Суть явления банкротства.
56. Внешние причины, вызывающие банкротство.
57. Внутренние причины, вызывающие банкротство.
58. Понятие предприятия-должника.
59. Виды несостоятельности предприятий.
60. Характерные признаки банкротства предприятий Украины.
61. Финансовые признаки несостоятельности
62. Стадии банкротства.
63. Амплитуды банкротства.
64. Технология диагностики.
65. Оценка и анализ финансового положения предприятия.
66. Анализ ликвидности баланса.
67. Методика экспресс-диагностики.
68. Система показателей Бивера.
69. Модель банкротства Э. Альтмана.
70. Модель банкротства Коннана-Гольдера.
71. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия.
72. Политика антикризисного регулирования состояния предприятий.
73. Профилактические меры антикризисного регулирования.
74. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам.
75. Антикризисные процедуры.
76. Технология управления по результатам.
77. Технология антикризисного прорыва.
78. Технология организационно-производственного реинжиниринга.
79. Стратегии антикризисного менеджмента предприятия
80. Тактики антикризисного менеджмента предприятия.

Список литературы

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента, учебное пособие. Второе издание. — М.: ИНФРА-М, 2009 г. — 320 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями// Издательство: Питер. - 2008. 224с.
3. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА – М, 2009. – 620 с.
4. 2 Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Изд-во БЕК, 2010. – 544 с.
5. Антикризисное управление : учебник для вузов по специальности "Антикризисное управление" и др. экон. специальностям : доп. УМО вузов РФ / Жарковская, Елена Павловна, Бродский, Борис Ефимович, Бродский, Илья Борисович ; Е. П. Жарковская, Б. Е Бродский, И. Б. Бродский. - 5-е изд., перераб. - Москва : Омега-Л, 2008. - 432 с.
6. .Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
7. Антикризисное управление: учеб. пособ. для вузов Под ред. З. С. Минева, В. П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998
8. Антикризисный менеджмент. Ученик / Под ред. А. Г. Грязновой. – М.: Тандем, ЭКМОС, 1999.
9. Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие/К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 31
10. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин И.Б. Управленческие решения: Учебник, 7-е изд. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2012 г. — 496 с
11. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И. Международный маркетинг: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. — СПб.: Питер, 2010 г. — 688 с.
12. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие /В.В.Бондаренко, В.А.Юдина, О.Ф.Алёхина.- М.: КНОРУС, 2010.- 232 с.
13. Войтоловский Н.В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации 3-е изд. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2010 г. — 507 с.
14. Василенко В.О.Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Василенко В.О. -К.: ЦУЛ, 2003.-503 с. - Бібліогр.: с. 499-503 (90 назв). - Глосарій: с. 479-498.. -Б.ц.
15. Веретенникова И.И., Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) 4-е изд. Учебное пособие для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 670 с.

16. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве /С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М. : ДашковиКо, 2007. – 770 с.
17. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Проспект, 2011. -616 с.
18. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. для студентов вузов обучающихся по экон. спец. и направлениям / О. С. Виханский, А. И. Наумов – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
19. Гавра Д. Основы теории коммуникации. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011 г. — 288 с.
20. Гертер Гите. Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? / Пер. с нем. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2008.
21. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010 г. — 608 с
22. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту: підручник для студентів екон. спец. / Рікі В. Гріфін. – Л.; Boston: Бак: Houghton Mifflin, 2001. – 605 с.
23. Гаврилова А. Н. Финансы организаций (предприятий) : учебник /
24. А. Н. Гаврилова, А. А. Попов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 608 с.
25. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2008 г. — 440 с. — Электронное издание. — УМО вузов РФ. — ISBN 978-5-16-003281-8
26. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. П. Егоршин; Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса.– Н. Новгород, 2001.–99с.
27. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2010 г. — 621 с. — Электронное издание.
28. Инновационный менеджмент : учебник / под. ред С.Д. Ильенковой. – М. : Юнити, 2008. – 417 с.
29. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 256 с.
30. Коротков Э.М. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2011 г. — 640 с.
31. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Колас // [Пер. с франц. под ред. Проф. Я. В. Соколова] – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
32. Колесарь Е. Модели диагностики банкротства предприятий Украины / Е. Колесарь // Экономист. – 2002. – №10. – с. 60–63.
33. Ковалев Е. В. Менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Ковалев. – Х.: Изд-во ун-та внутр. дел, 2002. – 202 с.
34. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.

35. Малюк В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование: практикум /В.И.Малюк.— М.: КНОРУС, 2010.— 304 с.
36. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2009 г. — 236 с.
37. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. — К.: КНТУ, 2005. — 377 с.
38. Менеджмент / Под ред. В. В. Томилова. — М.: Юрайт-Издат, 2003. — 590 с.
39. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
40. Менеджмент: учебник/коллектив авторов: под ред. М.Л.Разу.- 3-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2011.- 480с.
41. Минаев Г. А. Безопасность организации: учебник / Г. А. Минаев ; Ин-т управления и безопасности. — К. : КНТ, — 2009. — 440 с.
42. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посіб. для студ. екон. вузів і фак. / Упоряд. І. О. Слепов; Пер. з рос. Л. І. Козій та ін. — К.: Либідь, 1993. — 304 с.
43. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент. Учебник, 2-е издание. — М.: ИНФРА-М, 2009 г. — 330 с. — Электронное издание. — УМО РФ.
44. Плікус І.Й., Деркач М.А., Боронос В.М. Фінансова саніція та банкрутство підприємств:Навчальний посібник. - Суми: Вид-во СумДУ, 2008. — 172с.
45. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. сангл. / М. Портер. — М. : АльпинаБизнесБукс, 2007. — 454 с.
46. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [обновленное и расширенное издание ; пер. с англ. О. Л. Пелявского и др. ; под ред. Я. В. Заболоцкого]. — М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. — 592 с. ил. — С. 577.
47. Разработка управленческих решений. Учебник. Ю.Г. Учитель, А.И.Терновой, К.Н. Терновой М.: ЮНИТИ, 2008, 383 с.
48. Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 2009 г. — 256 с
49. Ряховская А. Н., Шохин Е. И. Антикризисное управление. — М.: ИНФРА-М, 2008 г. — 1152 с.
50. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах) / В. П. Сладкевич. — К., 2002. — 151 с.
51. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник. — К.: Академвидав, 2003. — 463 с.
52. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підруч. — 2-ге вид. — К.: КНВУ, 2009. — 261с.

53. Тимошенко И. И. Менеджер организации: учеб. пособие для менеджера / И. И. Тимошенко. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 349 с.
54. Универсальный экономический словарь. Менеджмент, маркетинг, реструктуризация: Учеб. пособие для студентов экон. вузов и фак. / Общ. ред. Г. А. Швиданенко; Под науч. ред. С. Н. Соболя, В. Э. Коломойцева. – К.: Кн. памяти Украины, 1999. – 392 с.
55. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 620 с.
56. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2011 г. — 468 с.
57. Финансовые коэффициенты: ликвидность. [Электронный ресурс] — Режим доступ : <http://www.finanalisis.ru/litra/395/2996.html> – Загл. с экрана.
58. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга /Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
59. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
60. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева]; за заг. ред. З. Є. Шершньової. - К. : КНЕУ, 2007. - 680 с.
61. Шеметов П.В. Управленческие решения. Учебное пособие. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010 г. — 398 с.
62. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Нац. ун-т харчових технологій. — К.: 2009. — 126с.
63. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. - К. : Знання, 2007. - 335 с.
64. Экономика фирмы : учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / [Т. В. Муравьева, Н. В. Зиньковская, Н. А. Волкова, Г. Н. Лиференко] ; под ред. Т. В. Муравьевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательский центр «Академия», 2006. — 400 с.
65. Бурый С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
66. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика = Marketing managment and strategy / П. Дойль / [Пер. с англ. Т. Карасевич и др.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.; М.; Х.; Минск: Питер, 1999. – 560 с.
67. Друкер П. Ф. Практика менеджмента = The Practice of Management: [Пер. с англ. / Под ред. Я. К. Мариновича] / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000.— 398 с.
68. Менеджмент / Соврем. гуманит. ун-т. – М., 2000. – (Дистанц. образование) Юнита 2: Организация как управленческий процесс. Организация как объект управления / [Разраб. В. В. Гусев]. – 84 с.
69. Моул Д. Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны / Д. Моул / [Пер. с англ. О. Сергеевой]. – Х.: Фактор, 2000. – 200 с.

70. Соболев В. М. Менеджмент в области инвестиций и персонала, особенности в переходной экономике / В. М. Соболев, В. Е. Шедяков – Х.: Бизнес Информ, 1996. – 176 с.
71. Терентьев В. К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента / В. К. Терентьев; Отв. ред. М. А. Ушакова. – М.: Сентябрь, 2002. – 157 с.
72. Управление организацией: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент» / М-во общ. и проф. образования РФ; Гос. ун-т упр.; Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 668 с.
73. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. [Электрон. ресурс] / Г. Форд.
74. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2005, - 320 с.
75. . Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: МАУП, 2004. — 328 с.
76. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
77. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2002. – 566 с.
78. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка / Пер. с англ. Р. И. Солпера; Общ. ред. С. Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тематический план курса «Менеджмент»	4
Программа курса «Менеджмент»	5
Тема 1. Общие социально-экономические основы менеджмента.....	8
Тема 2. Эволюция теории и практики управления	12
Тема 3. Внешняя среда организации	17
Тема 4. Внутренняя среда организации	21
Тема 5. Формирование организационной структуры управления	27
Тема 6. Функции управления	34
Тема 7. Информация и коммуникации в системе менеджмента	39
Тема 8. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	44
Тема 9. Социальная сущность организации	48
Тема 10. Закономерности кризисных явлений в экономике.....	53
Тема 11. Институт банкротства в современных условиях	57
Тема 12. Технология диагностики состояния предприятия.....	62
Тема 13 - 14. Система антикризисного управления предприятием	67
Вопросы по курсу «Менеджмент».....	72
Список литературы.....	74

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів тих, що навчаються
за фахом 6.030504 – Економіка підприємства
(всіх форм навчання (російською мовою))

Автори-упорядники Тимохова Г.Б.

У авторській редакції

Комп'ютерний набір

Підписано до друку Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Ум. друк. арк. -5д.а. Обл.-вид. арк.

Тираж пр. Замовлення

План 2013/14 уч. р., поз. № 16 в переліку робіт кафедри

Видавництво

Народної української академії

Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві Народної української академії

Україна, 61000, Харків, ГСП, вул. Лермонтовська, 27.