



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор ИДО

С.И. Качин

«___» _____ 2013 г.

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания и задания на курсовую работу
для студентов ИДО, обучающихся по направлению
080100 «Экономика»

Составитель Н.О. Чистякова

Семестр	4 (5, 6)	5 (6, 7)
Кредиты		6
Лекции, часов	2	8
Практические занятия, часов		4
Консультации по выполнению курсовой работы, часов		6
Самостоятельная работа, часов		124
Формы контроля		экзамен диф. зачет

Издательство

Томского политехнического университета
2013





УДК 338:6112

Менеджмент: метод. указ. и задания на курсовую работу для студентов ИДО, обучающихся по напр. 080100 «Экономика» / сост. Н.О. Чистякова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 29 с.

Методические указания и задания на курсовую работу рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим семинаром кафедры менеджмента «12» марта 2013 года, протокол № 69.

Зав. кафедрой МЕН,
профессор, доктор экон. наук _____ И.Е. Никулина

Аннотация

Методические указания и задания на курсовую работу по дисциплине «Менеджмент» предназначены для студентов ИДО, обучающихся по направлению 080100 «Экономика». Данная дисциплина изучается в одном семестре.

Приведено содержание основных тем дисциплины, указаны темы практических занятий. Приведены варианты заданий для курсовой работы. Даны методические указания по выполнению курсовой работы.



ОГЛАВЛЕНИЕ

1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
Модуль 1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ	5
Модуль 2. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	6
Модуль 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	8
Модуль 4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	9
3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ	11
4. КУРСОВАЯ РАБОТА.....	12
4.1. Методические указания по выполнению курсовой работы Содержание и объем курсовой работы	12
4.2. Методика оценки курсовой работы преподавателем	21
5. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ.....	22
5.1. Вопросы для подготовки к экзамену	22
5.2. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину с применением дистанционных образовательных технологий	24
5.3. Образец экзаменационного билета для студентов классической заочной формы обучения.....	25
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	26
6.1. Литература обязательная	26
6.2. Литература дополнительная	26

1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения данной дисциплины студент приобретает знания, умения и навыки, обеспечивающие достижение целей основной образовательной программы по направлению 080100 «Экономика»: по подготовке выпускников к междисциплинарным научным исследованиям для решения хозяйственных (производственных) задач и по подготовке выпускников к организационно-управленческой деятельности.

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла. *Кореквизитами* для дисциплины «Менеджмент» являются «Психология», «Делова этика» и «Основы теории и практики коммуникаций»; *пререквизитами* – «Организация инновационной деятельности предприятия» и «Финансовый менеджмент».

При изучении дисциплины студенты должны научиться принимать управленческие решения, обладать навыками эффективной коммуникации, обладать способностью формирования и реализации на предприятии эффективной системы стимулирования.

После изучения данной дисциплины студенты приобретают знания, умения и опыт, соответствующие результатам основной образовательной программы.

2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ

Модуль 1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности. Понятие менеджмента. Принципы менеджмента. Функции менеджмента. Характеристика труда менеджера. Структура труда менеджера. Соотношение функций менеджера и уровней управления.

Тема 2. История развития менеджмента. Истоки возникновения менеджмента. Развитие управления как науки. Школы менеджмента. Научное управление. Концепция бюрократии. Классическое управление. Доктрина человеческих отношений. Поведенческие науки.

Тема 3. Современные подходы к менеджменту. Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов. Система взглядов на управление в России в современных условиях.

Рекомендуемая литература: [3, с. 27–79], [8].

Методические указания

В рамках данного модуля необходимо изучить историю возникновения и развития управленческой мысли на протяжении последних нескольких столетий, а также рассмотреть основные современные подходы. Необходимо проанализировать влияние каждой школы менеджмента на развитие современных подходов к управлению, например, выявить чем отличается концепция научного менеджмента от подходов школы человеческих отношений. Рассмотреть современные синтетические теории, возникающие после середины XX в. Исследовать системный, ситуационный, количественный и процессный подход к менеджменту.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Сколько этапов выделяется в развитии менеджмента? Дайте их краткую характеристику.
2. «Классическая школа менеджмента» начинается с теории Ф. Тейлора. Он называл ее школой научного управления. Объясните такое определение.
3. В теории научного управления в 20-е и 30-е гг. широко развиваются идеи научной организации труда (НОТ). С какими именами, по-

мимо Ф. Тейлора, они связаны и как соотносятся с понятием «рациональное управление»?

4. В истории западного менеджмента школа человеческих отношений ассоциируется с экспериментами. Почему? Дайте по возможности подробный ответ.

5. Когда зародилась школа поведенческих наук? Назовите два-три имени ее представителей и объясните их концепции.

6. Три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основы современного менеджмента. Правильно ли, по вашему мнению, это утверждение? Используйте для доказательства вашего ответа систему положительных сторон и недостатков теорий этих школ.

7. Объясните, почему эмпирическая школа управления получила такое название. В какие годы она развивалась? Назовите ее основные положения.

8. Какие три теории можно объединить под общим названием «теории технократического менеджмента»? Дайте их характеристику и по возможности оценку.

9. 60–80-е гг. рассматриваются как часть современного этапа эволюции менеджмента. Какие подходы были характерны для школы науки управления? Дайте их характеристику.

10. Что объединяет системный и ситуационный подходы в менеджменте? Как они соотносятся между собой?

11. Дайте характеристику процессного (функционального) подхода в менеджменте. Какую школу он продолжает?

12. Что такое «количественный» подход в менеджменте? В какие годы он получил свое наибольшее развитие?

Модуль 2. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4. Общие характеристики организации. Понятие организации. Её место в менеджменте. Формальные и неформальные организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Организация как открытая социально-экономическая система. Критерии результативности организации.

Тема 5. Цели организации. Миссия организации. Выработка и примерное содержание миссии. Понятие и виды целей. Целеполагание. Правила построения дерева целей. Примерное содержание дерева целей приборостроительного предприятия. Управление по целям (по результатам). Этапы процесса управления по целям.

Тема 6. Формирование взаимодействия и построение организации. Функция организации как создание реальных условий для достижения целей. Организация взаимодействия между линейными, функциональными и штабными полномочиями. Делегирование полномочий. Полномочия и ответственность. Власть и пределы полномочий. Соотношение централизации и децентрализации в структуре менеджмента. Построение организаций. Элементы организационной структуры управления. Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления. Функциональная и дивизиональная структуры. Матричная структура. Проектирование организационных структур на предприятиях.

Рекомендуемая литература: [3, с. 6–18, 80–101, 129–152.], [11, с. 3–15], [13, с. 15–30], [16, с. 8–29], [24], [33].

Методические указания

В рамках данного модуля необходимо рассмотреть, что представляет собой организация как предприятие. Как организацию можно рассматривать через призму системного анализа. Какими ресурсами располагает организация. Что такое миссия, цели и видение организации. Каковы критерии эффективности целей. Как спроектировать организацию, чтобы она эффективно функционировала. Какие виды организационных структур существуют. Понимать различие между разными видами организационных структур управления (ОСУ).

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте содержание объекта теории организации.
2. Что выступает в качестве предмета теории организации?
3. Что следует понимать под методом теории организации?
4. В чем состоит сущность индуктивного метода исследования организационных отношений?
5. Раскройте особенности использования статистического метода исследований организационных процессов.
6. В чем заключается суть абстрактно-аналитического метода исследования организационных явлений? Каково его назначение?
7. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации?
8. Дайте характеристику системному подходу. Назовите основные недостатки, свойственные системному подходу.
9. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации.
10. В чем состоит «узость» функционального подхода?

11. Охарактеризуйте системно-исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
12. Какие дополнительные подходы к изучению проблем организации вам знакомы?
13. Перечислите научные теории, близкие по содержанию к объекту исследования теории организации.
14. Как соотносятся между собой теория организации, общая теория систем и кибернетика?
15. Как соотносятся между собой теория организации и прикладные теории организационной направленности?
16. Каково место теории организации в структуре управленческих наук?
17. Раскройте связь теории организации с естественными и общественными науками: биологией, физикой, химией, математикой, социологией, экономической теорией.
18. Каковы основные направления развития теории организации?

Модуль 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 7. Планирование в менеджменте. Принципы, методы и типы планирования. Планирование стратегии. Процесс выбора стратегии. Формирование и реализация стратегии. Структура и технология разработки системы планирования. Планирование производства и реализации продукции. Планирование затрат. Планирование себестоимости продукции предприятия приборостроения. Составление баланса расходов и доходов.

Тема 8. Мотивация персонала. Понятие и элементы мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Модель процесса мотивации. Современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.

Тема 9. Стиль руководства. Понятие и виды стилей руководства. Содержание и особенности труда менеджера. Оценка деятельности менеджера. Совершенствование стиля руководства менеджера.

Рекомендуемая литература: [3, с. 102–185], [5], [6], [9], [10], [11].

Методические указания

В рамках данного модуля необходимо изучить основные функции менеджмента. Разобрать, что собой представляет функция планирования в рамках предприятия. Исследовать понятие мотивации персонала. Ознакомиться с основными концепциями и теориями мотивации персонала. Понять, какие стили управления необходимо использовать. Выде-

лить различные подходы к лидерству. Обозначить чем лидерство отличается от власти. Сформулировать основные формы власти.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы природа и состав функций менеджмента?
2. Что такое финансовые и стратегические цели организации, их отличия?
3. Каковы цели организации и их особенности?
4. В чем сущность функции «планирование», каковы задачи и принципы планирования?
5. Каковы уровни стратегий в организации?
6. Назовите виды планов. Приведите их сравнительную характеристику, опишите процесс планирования.
7. Каковы методы организации производства?
8. Сформулируйте понятие и задачи функции организации. Каковы методы формирования производственных структур и структур управления?
9. В чем отличительная особенность стратегического и оперативного планирования?
10. Дайте понятие и содержание функций контроля. В чем их необходимость? Каковы виды контроля?
11. Приведите содержание процесса контроля. Дайте характеристики эффективного контроля.
12. Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента. Какова характеристика потребностей?
13. Дайте сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации деятельности.
14. Сформулируйте характеристики процессуальных теорий мотивации деятельности.
15. Охарактеризуйте власть, влияние, лидерство.
16. Охарактеризуйте стили руководства, приведите их сравнительные характеристики и области применения.
17. В чем состоит ситуационный подход к управлению?
18. Охарактеризуйте подход к управлению с точки зрения личных качеств руководителя и его поведения.

Модуль 4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 10. Принятие управленческих решений. Понятие и виды решений. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Процесс принятия рационального решения. Технология подготовки

и принятия решений. Проблемы и их решение. Разработка вариантов решений. Организация выполнения принятого решения. Управленческое решение и ответственность.

Тема 11. Коммуникации в менеджменте. Понятие, виды и средства коммуникаций. Коммуникационный процесс и его этапы. Развитие коммуникаций на современном этапе.

Рекомендуемая литература: [19], [24], [25], [26], [27], [28].

Методические указания

В рамках данного модуля необходимо рассмотреть понятие и сущность коммуникации. Выявить принципы эффективного общения. Научиться различать сигналы, закодированные в невербальной коммуникации. Ознакомиться с основными этапами принятия решений. Рассмотреть понятие организационного решения и его классификацию. Овладеть подходами к принятию решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды решений вам известны?
2. Перечислите основные этапы процесса принятия рационального решения?
3. На что нацелена диаграмма Исикавы?
4. В чем заключается метод многокритериальной оценки?
5. Что такое коммуникация?
6. В чем особенность невербальной коммуникации?

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ

Тематика практических занятий

Тема 1. Деловая игра «Кораблекрушение» (2 часа)

В процессе игровых действий оцениваются адаптационные способности, умение работать в команде, степень конформизма.

Рекомендуемая литература: [2], [4].

Тема 2. Проектирование организационной структуры предприятия (2 часа)

В процессе занятия студентам предлагается перечень функциональных и линейных отделов, а также управленческих должностей, из которых необходимо построить организационную структуру управления промышленного предприятия.

Рекомендуемая литература: [2], [5], [6].

4. КУРСОВАЯ РАБОТА

4.1. Методические указания

по выполнению курсовой работы

Содержание и объем курсовой работы

Необходимость достаточно полного раскрытия выбранной темы курсовой работы, изучения и выявления проблем требуют от студентов углубленного исследования отдельных вопросов в области принятия решений, экономического анализа, системного подхода в разработке и достижении выбранных целей и решении поставленных задач.

Применяемые в курсовой работе решения должны учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт, а также последние достижения в области теории и хозяйственной практики.

Название курсовой работы «Анализ основных подходов к управлению на предприятии». Оформление курсовой работы проводится в соответствии со стандартом ТПУ «Система образовательных стандартов. Работы выпускные квалификационные, проекты и работы курсовые. Структура и правила оформления», утвержденным приказом ректора ТПУ от 12.04.06 № 22/од.*

Структура курсовой работы:

- титульный лист;
- введение;
- основная часть (теоретическая часть, практическая часть);
- заключение;
- список использованных источников литературы.

Во введении к курсовой работе должны быть обоснования актуальности темы и краткая характеристика состояния проблемы, перечень вопросов, которые требуют разрешения.

Введение должно содержать:

Актуальность темы, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в экономике и управлении, необходимость ее изучения и исследования.

Объект исследования – предприятие или организация или организация, данные которой исследуются в работе.

Предмет исследования – проблема (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования.

Цель работы – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования.

* http://standard.tpu.ru/docs/standorg/BKP_opir1.htm

Задачи, вытекают непосредственно из целей работы, являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (план, содержание). Поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов (параграфов) рубрики. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т.п. Число задач в курсовой работе может быть несколько (не менее двух), как правило, – 3–5.

Используемые теоретические и законодательно-нормативные источники. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наиболее ощутимый вклад в разработку проблемы, основные законы и нормативные акты, которые упоминаются в работе (со ссылками в квадратных скобках на номера источников в их списке).

Основная часть курсовой работы состоит из двух частей:

- теоретическая часть – в ней студенты на основе изучения различных источников информации разрабатывают отдельные вопросы управления предприятием;
- практическая часть – предполагает выполнение студентами задания по анализу организационной структуры предприятия, анализу внешней и внутренней среды предприятия, а также исследованию основных управленческих технологий.

Вариант теоретического вопроса выбирается следующим образом: если последние 2 цифры в номере зачетной книжки меньше 20, то номер варианта соответствует номеру теоретического вопроса, если последние 2 цифры больше 20, то для определения номера вопроса от числа, образуемого этими цифрами, следует отнять 20.

В **заключении** необходимо сделать краткие выводы по полученным в ходе выполнения курсовой работы результатам.

Общий объем курсовой работы – 25–35 страниц, в том числе: объем теоретической части – 15–20 страниц, объем практической части составляет 5–10 страниц.

Теоретическая часть курсовой работы

Целью написания теоретической части курсовой работы является самостоятельное исследование студентами отдельных вопросов управления предприятием на основе анализа различных источников информации.

Варианты вопросов для самостоятельной проработки студентами:

1. Гендерные особенности управления организацией.
2. Особенности коммуникационного процесса «начальник-подчиненный».
3. Технологии ведения переговоров.
4. Основные тактические уловки и приемы при ведении переговоров.
5. Современные подходы к формированию организационной структуры.
6. Применение концепции «Управление знаниями» в менеджменте современных компаний.
7. Концепция «Управление изменениями»: сущность, структура, специфика.
8. Преимущества и недостатки авторитарного стиля управления.
9. Преимущества и недостатки демократического стиля управления.
10. Преимущества и недостатки либерального стиля управления.
11. Time-management для управленца.
12. Self-management, его значимость в развитии личности.
13. Self-branding, его значимость для карьеры менеджера.
14. Лидеры, общие черты и особенности.
15. Нетрадиционные способы мотивации сотрудников.
16. Этический кодекс менеджера.
17. Особенности ведения бизнеса в разных странах.
18. Законы Паркинсона в управлении организацией.
19. Японский и американский подходы к управлению.
20. Нематериальное стимулирование: преимущества и недостатки.

Не допускается самостоятельное изменение студентами тематики теоретической части курсовой работы. В случае отсутствия теоретической части или самостоятельного изменения ее тематики студентом работа снимается с рассмотрения и возвращается студенту на доработку.

Объем теоретической части курсовой работы составляет 15–20 страниц. В качестве источников информации могут выступать:

- учебники и учебные пособия;
- монографии, научные работы, диссертационные исследования;
- статьи в периодических изданиях;
- статистические сборники;
- интернет-ресурсы;
- другие источники информации: отчетность предприятия, внутренние нормативные документы предприятия и т.д.

Минимальное число использованных источников – не менее 10, в том числе не менее 5 источников информации должны быть изданы

не позднее 3 последних лет. Все источники информации приводятся в конце работы, и в теоретической части на них должны быть оформлены ссылки (подстрочные или текстовые) с указанием номеров страниц.

Практическая часть курсовой работы

Практическая часть курсовой работы направлена на выработку у студентов аналитических и практических навыков по проработке отдельных вопросов управления предприятиями и организациями.

Объем практической части – 5–10 страниц. Если в курсовой работе отсутствует практическая часть, работа снимается с рассмотрения и возвращается студенту на доработку.

Практическая часть работы выполняется на базе конкретного предприятия, где студент работает, либо планирует проходить практику. Если нет возможности использовать данные по конкретному предприятию, студенту предлагается выбрать гипотетическое предприятие, продукцией или услугами, которого он пользуется регулярно.

Практическая часть включает в себя:

- краткую характеристику деятельности предприятия;
- описание или формулирование миссии, целей и стратегии развития предприятия;
- разработку либо описание организационной структуры предприятия;
- анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- SWOT-анализ деятельности предприятия;
- анализ основных методов стимулирования персонала;
- формирование рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия.

В *краткой характеристике предприятия* необходимо описать вид деятельности предприятия, основную номенклатуру выпускаемой продукции или услуги, основные технические и потребительские характеристики продукции или услуги, организационно-правовую форму предприятия, численность персонала, историю развития предприятия.

В *описании или формулировании миссии* предприятия необходимо рассмотреть и проанализировать миссию предприятия, его видение, раскрыть основные цели деятельности компании, а также наметить основные стратегические альтернативы развития фирмы.

В *разделе, посвященном организационной структуре предприятия*, необходимо отобразить ОСУ, описать основные виды подчинения, тип организационной структуры управления предприятием, её преимущества и недостатки, обосновать целесообразность использования данной формы структуры, либо предложить альтернативные варианты ОСУ.

В анализе внешней и внутренней среды предлагается изучить особенности влияния на предприятие факторов внешней и внутренней среды.

При анализе факторов макросреды необходимо проанализировать основных конкурентов предприятия, описать покупателей продукции или услуг предприятия, охарактеризовать поставщиков сырья.

Затем необходимо выделить факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают максимальное позитивное или негативное влияние на предприятие, и оценить последствия этого влияния.

Например, анализ факторов макро- и микроокружения внешней среды можно выполнить в следующей табличной форме (табл. 2) (факторы должны разрабатываться конкретно для каждого предприятия).

Таблица 2

Анализ факторов макросреды

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
Экономические	1. Уровень инфляции	«+» преимущества при выплатах по долгосрочным займам	Внедрение долгосрочных проектов
		«-» обесценивание накоплений организации	Вложение денежных средств в материалы
	2. Установление высоких налоговых ставок	«-» отток средств в бюджет, следовательно сокращение чистой прибыли	Изыскание путей минимизации налогов
	3. Снижение процентных ставок	«+» возможность получения дополнительных денежных средств для развития предприятия	Максимальное использование данной возможности
Правовые	1. Низкий уровень правового регулирования экономики	«+» возможность лавирования предприятия при осуществлении своей деятельности	Использование недостатков правовой системы в достижении целей организации
		«-» нестабильность предприятия в ведении бизнеса	Лоббирование интересов организации в органах власти
Технологические	1. Появление новых технологий	«+» расширение перспектив развития организации	Использование новых, более дешевых, технологий с целью снижения себестоимости

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы (табл. 3).

Таблица 3

Анализ факторов микроокружения

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
Покупатели	Увеличение объемов заказов	«+» возможность увеличения объемов производимой продукции, увеличение прибыли	Увеличение запасов материалов на складе
	Высокая чувствительность покупателя к цене	«-» в случае повышения цен – уменьшение объемов продаж, снижение прибыли	Разработка гибкой ценовой политики
	Предоставление рассрочек покупателям	«+» увеличение продаж «-» риск невозврата финансовых вложений	Финансовые вложения, с целью последующего получения прибыли Предоставление скидок только постоянным покупателям
Поставщики	Увеличение стоимости поставляемых материалов	«-» перебои в снабжении «-» увеличение цены готовой продукции	Рассмотрение новых форм сотрудничества, заключение долгосрочных договоров Поиск новых, более выгодных поставщиков
	Несоблюдение сроков и условий поставки	«-» сбой в работе предприятия	Введение штрафных санкций за несоблюдение обязательств
	Предоставление скидок в зависимости от объемов партии	«+» возможность снижения цены на готовую продукцию, увеличение продаж	Финансовые вложения в материалы
Конкуренты	Повышение уровня конкуренции	«+» предприятие является лидером в городе и занимает значительную долю рынка	Удержание позиций предприятия; конкуренция за счет более низкой цены и более выгодных условий обслуживания

Окончание табл. 3

Группа факторов	Фактор	Характер влияния на организацию «+», «-»	Действия организации
		«-» угроза снижения доли рынка, а следовательно, уменьшение объемов заказов	Увеличение конкурентных преимуществ
	Сложность выхода на рынок новых участников	«+» отсутствие возможных угроз со стороны новых участников рынка	Создание барьеров на пути вождения потенциальных конкурентов

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям (табл. 4):

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Таблица 4

Анализ внутренней среды предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	1. Достаточная доля рынка 2. Ценовые преимущества перед другими участниками рынка	1. Низкий уровень маркетинговых исследований 2. Недостаточное финансирование иногородних рекламных кампаний
Менеджмент	1. Наличие высококвалифицированных управленческих кадров 2. Отличная система краткосрочного планирования	1. Слабое развитие системы долгосрочного планирования
Персонал	1. Высокая трудовая этика 2. Эффективная система материального поощрения 3. Отсутствие текучести кадров	1. Отсутствие иных стимулов в системе мотивации, кроме материальных
Организационная культура	1. Высокая дисциплина 2. Устоявшиеся нормы и ценности	

После таблиц необходимо привести анализ данных, полученных в таблице, с целью более полного описания условий и влияния внешней и внутренней среды предприятия.

В разделе *SWOT-анализ деятельности предприятия* необходимо проанализировать сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. Методика процедуры SWOT-анализа последовательно реализуется следующим образом:

1. С учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз (опасностей) и возможностей.

2. Между ними устанавливается связь. Для этого составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 2). Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

	<u>Возможности</u>	Угрозы
	1. 2 3	1. 2. 3.
<u>Сильные стороны</u> 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
<u>Слабые стороны</u> 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

На пересечении разделов образуются четыре поля:

- «СИБ» (сила и возможности);
- «СИУ» (сила и угрозы);
- «СЛВ» (слабость и возможность);
- «СЛУ» (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

В рамках выполнения курсовой работы необходимо провести SWOT-анализ выпускаемой продукции, сравнить её свойства и эксплуатационные признаки с продукцией конкурента. И выработать стратегию продвижения продукции на рынок.

В разделе, посвященном описанию основных методов стимулирования предприятия, необходимо описать основные виды вознаграждения, которые используются на предприятии, а также систему взысканий за неисполнение трудовых обязанностей. Кроме того, необходимо описать в целом основные принципы системы стимулирования на предприятии, на что они нацелены, периодичность изменения стимулирующих воздействий и эффективность, данной системы стимулирования.

В заключительном разделе практической части курсовой работы необходимо проанализировать в целом эффективность использования основных управленческих подходов на предприятии. При выявлении определенных проблем предложить свои рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия.

4.2. Методика оценки курсовой работы преподавателем

Оценка курсовой работы студента проводится следующим образом.

Проверка курсовой работы преподавателем. Преподаватель проверяет содержание теоретической и практической части курсовой работы и ее соответствие требованиям по оформлению курсовых работ. На этом этапе решается вопрос о допуске курсовой работы к рассмотрению или ее возвращении студенту на доработку. Курсовая работа не допускается до защиты и возвращается на доработку студенту в следующих случаях:

- отсутствует теоретическая часть курсовой работы, или ее содержание не соответствует названию, или ее объем составляет менее 15 страниц;
- отсутствует или не полностью выполнена практическая часть курсовой работы;
- в теоретической части курсовой работы отсутствуют ссылки на источники литературы;
- отсутствует список использованных источников литературы, или он содержит менее 10 источников, или он содержит менее 5 источников, изданных не позднее 3 последних лет;
- курсовая работа оформлена с существенным нарушением требований, предъявляемых к оформлению курсовых работ в Томском политехническом университете.

5. ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

После завершения изучения дисциплины студенты сдают экзамен.

5.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Приведите понятие менеджмента, его сущности, характеристики современного менеджмента.
2. Охарактеризуйте системный подход к организации производства и системообразующие элементы.
3. Дайте сравнительную характеристику долгосрочного и стратегического планирования.
4. Опишите технологии менеджмента.
5. Назовите виды и элементы организаций.
6. Охарактеризуйте предприятие как открытую систему. Какова его технико-производственная база?
7. Опишите внутреннюю среду организации и факторы, влияющие на управление ею.
8. Что такое ключевые факторы успеха в отрасли? Приведите примеры.
9. Опишите внешнюю среду организации. Каковы факторы, ее определяющие?
10. Каковы факторы, влияющие на организационную культуру организации?
11. Каковы цели организации, их особенности?
12. Опишите производственный процесс, его структуру.
13. Каковы природа и состав функций менеджмента?
14. Что такое финансовые и стратегические цели организации, их отличия?
15. В чем сущность функции «планирование»? Каковы задачи и принципы планирования?
16. Назовите типы производств. Приведите их технико-экономические характеристики.
17. Перечислите виды планов. Дайте их сравнительную характеристику. Опишите процесс планирования.
18. Приведите понятие функций организации. Перечислите задачи. Каковы методы формирования производственных структур и структур управления?
19. Опишите линейную структуру управления: её состав, разновидности в зависимости от нормы управления, преимущества, недостатки и области применения.

20. В чем состоит отличительная особенность стратегического и оперативного планирования?
21. Охарактеризуйте линейно-функциональные и штабные структуры управления: их преимущества, недостатки и области применения.
22. Приведите основные этапы и характеристики жизненного цикла предприятия.
23. Опишите линейно-функциональные и штабные структуры управления: их преимущества, недостатки и области применения.
24. Опишите матричные структуры управления: их преимущества, недостатки и области применения.
25. Дайте понятия стратегии организации, стратегических групп и стратегических зон хозяйствования.
26. Охарактеризуйте дивизиональные и сетевые структуры управления: их преимущества и недостатки, области применения.
27. Как связано стратегическое планирование с бизнес-планированием? В чем их отличие?
28. Дайте понятие контроля. Опишите содержание контроля, его виды. Почему функции контроля необходимы?
29. Охарактеризуйте процесс контроля. Что такое «эффективный контроль»?
30. Назовите основные этапы реализации стратегии.
31. Охарактеризуйте управленческие решения в системе менеджмента: понятие, виды, процесс принятия решений.
32. Какова оценка эффективности стратегии?
33. Каковы факторы, влияющие на процесс принятия решений?
34. Укажите основные причины противоречий стратегического и тактического управления.
35. Каковы способы принятия управленческого решения?
36. Дайте понятия миссии, целей и задач организации.
37. Каковы методы менеджмента?
38. Охарактеризуйте инструменты менеджмента.
39. Дайте понятие системы. Перечислите основные свойства, обеспечивающие ее существование и функционирование.
40. Охарактеризуйте мотивацию как функцию менеджмента. Приведите характеристику потребностей.
41. Опишите модель социально-экономической системы, ее элементы.
42. Каковы концепции жизненного цикла?
43. Приведите сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации деятельности.

44. Дайте характеристики процессуальных теорий мотивации деятельности.
45. Каковы особенности управления в жестких бюрократических и демократических организациях?
46. Охарактеризуйте понятия «власть», «влияние», «лидерство».
47. Что такое корпоративная культура организации?
48. Опишите стили руководства, их сравнительные характеристики и области применения.
49. Охарактеризуйте ситуационный подход к управлению.
50. Каковы основные свойства, присущие системным объектам?
51. В чем заключается роль лидера в менеджменте?
52. Опишите эволюцию концепций менеджмента.
53. Охарактеризуйте подход к управлению с точки зрения личных качеств руководителя и его поведения.

5.2. Образец экзаменационного билета для студентов, изучающих дисциплину с применением дистанционных образовательных технологий

1. В чем заключается основная задача контроля как функции менеджмента?
- 1) в формировании организационной структуры организации
 - 2) в обеспечении выполнения управленческих решений
 - 3) в выявлении соблюдения законодательства
2. В каком виде может быть реализовано управляющее воздействие в процессе управления?
- 1) в виде приказа, распоряжения, указания
 - 2) плана, задания
 - 3) отчета
 - 4) данных контроля
3. Расположите в порядке возрастания ответственность в пирамиде власти:
- 1) топ-менеджмент
 - 2) средний уровень
 - 3) первичный уровень
4. Установите соответствие между стратегиями развития предприятия:
- 1) стратегия сокращения

- 2) стратегия концентрированного роста
- 3) стратегия интегрированного роста
- 4) стратегия диверсифицированного роста

- 1) стратегия обратной вертикальной интеграции
- 2) стратегия ликвидации
- 3) стратегия усиления позиций на рынке
- 4) стратегия конгломеративной диверсификации

5. Поводом для возникновения школы психологии и человеческих отношений явился эксперимент.

5.3. Образец экзаменационного билета для студентов классической заочной формы обучения

БИЛЕТ № XX

1. Дайте понятие менеджмента. Опишите сущность, характеристики современного менеджмента.
2. Каковы цели организации? Назовите особенности этих целей.
3. Дайте понятие контроля. Опишите содержание контроля, его виды. Почему функции контроля необходимы?

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ*

6.1. Литература обязательная

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М., 2007.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: МГУ, 2009.
3. Гвоздев Н.И., Древаль А.Н. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2011. – 188 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 2009.
5. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: в 2-х т. – М.: Новое знание, 2008.
6. Козловский М.А. Производственный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005.
7. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 2007.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 2009.
9. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – СПб.: Питер, 2008.
10. Царегородцев Ю.Н. Организация и управление предприятием в условиях рыночной экономики: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007.

6.2. Литература дополнительная

11. Акимов Т.А. Теория организации. – М.: Юнити, 2003.
12. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997.
13. Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. Теория организации: учебник для вузов. – М.: Экономика, 2003.
14. Антонов А.В. Системный анализ. – М.: Высш. шк., 2004. – 454 с.
15. Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
16. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: – учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.
17. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973.

* Список литературы приводится в авторской редакции

18. Бондаренко Н.И. Методология системного подхода к решению проблем: история, теория, практика. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1997. – 388 с.
19. Буданцев Ю.П. Парадигма массовой коммуникации. – М.: ИПК работников радио и телевидения, 2001.
20. Глущенко В.Г. Менеджмент. – М.: ТОО НПЦ «Крылья», 1996.
21. Голубков Е.П. Основы маркетинга. – М.: Финпресс, 1999.
22. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1997.
23. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1999.
24. Дафт Р.Л. Организации: учебник для психологов и экономистов. – СПб.: Нева; М.: ОЛМА-Пресс, 2001.
25. Дейк ван Т.А. Язык. Познание. Коммуникация. – М., 1989.
26. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. – СПб., 1997.
27. Конечкая В.П. Социология коммуникации. – М., 1997.
28. Корбут А. В., Сазонов В. В., Тарасов В. Ф. Использование контент-анализа для исследования массовых коммуникаций // Психолингвистические проблемы массовых коммуникаций. – М., 1994.
29. Коршунова Л. А., Кузьмина Н. Г. Инновационный и стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Томск, 2003. – 163 с.
30. Коршунова Л.А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2002. – 106 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Новосибирск: Наука, 1992.
32. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие. – М.: Юнити, 2003.
33. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2004.
34. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации: от речей президентов до переговоров с террористами. – М., 1998.
35. Радченко Я.В. Теория организации: курс лекций для студентов заочного обучения всех спец. – М.: Финстатинформ, 2000.
36. Райченко А.В., Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2004.
37. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. – М., 1980.
38. Сачко Н.С. Теоретические основы организации производства. – Минск, 1997.
39. Смирнов Э.А. Теория организации и бизнес-процессы: учеб. пособие для вузов по спец. «Менеджмент». – М.: ИНФРА-М, 2000.



40. Смирнов Э.А. Теория организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
41. Справочник директора предприятия / под. ред. М.Г. Лапусты – М.: ИНФРА-М, 1998.
42. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина – М.: ЭКМО», 1998.
43. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – М.: Интел-Бизнес, 1998.





Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания и задания на курсовую работу

Составитель

ЧИСТЯКОВА Наталья Олеговна

Рецензент

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры МЕН ИЭФ*

А.Б. Жданова

Редактор С.В. Ульянова

Компьютерная верстка *О.В. Нарожная*


**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати . Формат 60×84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать Херох. Усл.печ.л. 1,69. Уч.-изд.л. 1,53.
Заказ . Тираж экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru

