

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**Методические рекомендации  
по выполнению практических работ  
по учебной дисциплине**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентов специальности 38.02.01. Экономика и бухгалтерский учет  
(по отраслям)  
(учебный план 2023г.)

Челябинск, 2023

## АКТ СОГЛАСОВАНИЯ

на методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» составлены для студентов очной формы обучения специальности среднего профессионального образования 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), разработанных преподавателем ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» Логиновой М.Я.

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» составлены для студентов очной формы обучения, в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины.

Настоящие методические рекомендации рассчитаны на 12 часов, обеспечивающих подготовку квалифицированных специалистов среднего звена по профессиям экономического профиля.

Автором разработана структура методических рекомендаций по выполнению практических работ, последовательность выполнения практических заданий, необходимый теоретический материал, содержание практических работ, а также перечень контрольных вопросов по каждой работе.

Контроль и оценка результатов выполненных практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» осуществляется различными формами и методами.

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» могут быть использованы в общеобразовательных учреждениях СПО для студентов очной формы обучения специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Главный бухгалтер ООО Пусконаладочная  
компания «Южуралэлектромонтаж»  
 М.А. Дмитриева/  


## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначены для обучающихся по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины. В процессе выполнения практических работ обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих специалистов.

Методические рекомендации предназначены для организации выполнения практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент».

Программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусмотрено выполнение 5 практических работ, направленных **на формирование элементов следующих компетенций:**

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана;

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков

### **умений:**

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

### **систематизацию, обобщение, углубление и закрепление знаний:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта.
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения

<b>Личностные результаты</b>  <b>реализации программы воспитания</b>	<b>Код личностных</b> <b>результатов</b> <b>реализации</b>
--	--

(дескрипторы)	программы воспитания
Проявляющий активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.	<b>ЛР 2</b>
<b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности (при наличии)</b>	
Соблюдающий в своей профессиональной деятельности этические принципы: честности, независимости, профессионального скептицизма, противодействия коррупции и экстремизму, обладающий системным мышлением и умением принимать решение в условиях риска и неопределенности	<b>ЛР 13</b>
Готовый соответствовать ожиданиям работодателей: проектно-мыслящий, эффективно взаимодействующий с членами команды и сотрудничающий с другими людьми, осознанно выполняющий профессиональные требования, ответственный, пунктуальный, дисциплинированный, трудолюбивый, критически мыслящий, нацеленный на достижение поставленных целей; демонстрирующий профессиональную жизнестойкость	<b>ЛР 14</b>

Описание каждой практической работы содержит номер, название и цель работы, формируемые в процессе выполнения работы знания, умения и элементы компетенций, теоретическое изложение необходимого материала (при необходимости примеры выполнения заданий), варианты заданий, описание алгоритма выполнения работы и контрольные вопросы (с целью выявить и устранить недочеты в освоении материала).

Для получения дополнительной, более подробной информации по основным вопросам учебной дисциплины в конце методических рекомендаций приведен перечень информационных источников.

Отчеты студентов по практическим работам должны содержать номер, название и цель работы, выполненные задания и их результаты, ответы на контрольные вопросы и выводы по проделанной работе.

#### **Критерии оценивания**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся за работу, выполненную безошибочно, в полном объеме с учетом рациональности выбранных решений;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся за работу, выполненную в полном объеме с недочетами;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся за работу, выполненную в не полном объеме (не менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы);

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся за работу, выполненную в не полном объеме (менее 50% правильно выполненных заданий от общего объема работы).

## Практическая работа №1 Анализ внешней среды организации. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

*Цель занятия:* научиться проводить SWOT –анализ

*Знания:*

- необходимость применения SWOT-анализа,
- составляющие SWOT-анализа;

*Умения:*

- проводить SWOT –анализ.

### Методические указания

Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ.SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВOT, которая имеет следующий вид

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из 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 угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

### *Задание*

По условию задания, используя матрицу SWOT, необходимо заполнить ее квадраты, провести анализ.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялся добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное же производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что «Аквариус», имея в то время статус СП, решил заняться производством, а не, как подавляющее большинство остальных советских компьютерных фирм, импортом компьютерной техники. Но в первую очередь потому, что предприятие открыло целый завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме удалось заключить выгодный договор с «СоюзЭВМкомплект», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «СоюзЭВМкомплект» закупил у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако провалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «СоюзЭВМкомплект». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц, но обеспечить сбыт такого количества фирма не могла. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого ре-

зультата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что в России начали развиваться финансовые рынки и начался бум индивидуального жилищного строительства. Фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства в финансовую сферу, сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на финансовые инвестиционные проекты (32% всего оборота).

#### **Контрольные вопросы:**

1. В чем сущность метода SWOT-анализа?
2. Каковы цели SWOT-анализа?
3. Назовите основные проблемы и трудности процесса анализа среды организации

### **Практическая работа №2 Построение схем и характеристика различных структур организации. Заполнение таблицы «Преимущества и недостатки различных структур организации».**

*Цель занятия:* научиться анализировать информацию.

*Знания:*

- виды структур управления;
- преимущества и недостатки каждого вида структур.

*Умения:*

- проводить анализ текста, разрабатывать рекомендации

#### **Методические указания**

На основании конспектов занятий или учебно-методической литературы заполнить таблицу.

Вид структуры	Преимущества	Недостатки
Линейная		
Линейно-штабная		
Функциональная		
Линейно-функциональная		
Дивизионная		
Программно-целевая		
Матричная		



На основании полученных данных разработать рекомендации по устранению недостатков каждого вида структуры управления.

**Контрольные вопросы:**

1. От чего зависит выбор структуры управления?
2. Приведите примеры организаций, в которых применяются данные виды структур управления.

**Практическая работа №3 Составление планов работы**

*Цель занятия:* научиться составлять бизнес-планы

*Знания:*

- назначение бизнес-планирования,
- структуру бизнес- плана,
- типы бизнес-планов.

*Умения:*

- осуществлять анализ и оценку бизнес-плана.

**Методические указания**

*Бизнес-план* – это план развития предприятия (деловой единицы), необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Обычно состав бизнес-плана таков:

- титульный лист;
- резюме;
- история своего бизнеса;
- описание продуктов (услуг);
- описание дел в отрасли, товарные рынки;
- конкуренты: оценка и выбор конкурентной стратегии;
- производственный план;
- план маркетинга;
- организационный план;
- финансовый план и оценка риска;
- план исследований и разработок;
- оценка и страхование риска;
- приложения.

Финансовый план бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности – это изучение эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта – затрат на исследование и разработку, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т.п.

*Чистая дисконтированная стоимость* – это показатель эффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

*Дисконтирование стоимости* – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов в фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова:  $PV = CF / (1+r)^n$ , где:

PV – дисконтированная (текущая) стоимость проекта;

CF – чистый кэш-флоу (поток наличности) в будущий период времени.

Кэш-флоу – это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

r - ставка процента;

n – число лет, за которое производится суммирование дохода.

Чистая дисконтированная стоимость – это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций.

$NPV = PV - П$ , где:

NPV – чистая дисконтированная стоимость;

PV – дисконтированная стоимость;

П – первоначальные инвестиции.

Критерием эффективности бизнес-проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта.

Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательский риск, избежать непроизводительных вложений капитала.

### ***Пример решения задачи:***

При обсуждении проекта строительства кондитерской фабрики у инвесторов возникло желание ознакомиться с расчетной дисконтированной стоимостью. Предполагается, что через 5 лет начальные инвестиции, которые составляют 10 млн.руб. полностью амортизируются, а чистый доход фабрики за это время составит 20 млн.руб. Годовая процентная ставка составляет 10%. Проведите расчет дисконтированной стоимости.

### ***Решение:***

1.Определение значения кэш-флоу, полученного за рассматриваемый период, по формуле:

CF= чистый доход + амортизация

CF= 20 млн+10 млн=30 млн (руб)

2. Определение годовой процентной ставки r

по условию задачи:  $r= 10\%=0,10$

3. Определение числа лет, за которые производится суммирование дохода n

по условию задачи :n= 5 лет

4. Расчет дисконтированной стоимости  $PV=CF/(1+r)^n$

$PV= 30 \text{ млн} / (1+0,10)^5=18627640(\text{руб})$

*Задания*

### **Задание 1**

Рассчитайте дисконтированную стоимость проекта, если известно, что для его реализации надо вложить 1000 \$, чистая прибыль от проекта через 10 лет предположительно составит 4000\$, а годовая процентная ставка составляет 4%.

## **Задание 2**

Рассчитайте дисконтированную стоимость проекта, исходя из кэш-флоу в 25 млн. руб., который предположительно будет получен за первые 3 года работы предприятия. Годовая процентная ставка – 20%.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «бизнес-планирование».
2. На какой период составляется бизнес-план?
3. Перечислите этапы разработки бизнес-планов.
4. Какова структура бизнес-плана?

## **Практическая работа №4 Решение ситуаций в сфере профессиональной деятельности с использованием системы методов управления**

*Цель занятия:* научиться разрабатывать и принимать управленческие решения, выбирать свой стиль принятия решения.

*Знания:*

- стили принятия решений;

*Умения:*

- использовать свою лучшую роль при принятии групповых решений.

### **Методические указания**

Управленческое решение — это выбор из некоторого числа альтернатив.

Американские ученые В.Врум и Ф.Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

Стиль 1. Вы принимаете решение единолично, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов.

Стиль 2. Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично. В этом случае вы обращаетесь за информацией к одному или нескольким подчиненным, причем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта информация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не советы или предложения.

Стиль 3. Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично. Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и просите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

Стиль 4. Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично. В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

Стиль 5. Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение. В данном случае вы в полной мере используете партисипативный менеджмент. Вы можете сформулировать проблему, предоставить группе необходимую информацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окончательного решения.

чательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

### **Задание**

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

#### **Ситуация № 1**

##### **Доставка молочных продуктов**

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

#### **Ситуация № 2**

##### **Производственные проблемы**

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах

#### **Ситуация № 3**

##### **Издательство**

Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

#### Ситуация № 4

##### **Сеть магазинов розничной торговли**

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

#### Ситуация № 5

##### **Ремонтно-монтажная группа**

Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и неко-

торые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее обслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

### **Контрольные вопросы**

1. Каков порядок разработки управленческих решений?
2. Какие виды управленческих решений существуют?
3. Что подразумевается под качеством управленческих решений?
4. Какие факторы риска и неопределенности необходимо учитывать при принятии решений?

### **Практическая работа №6 Тренинг на применение приемов делового и управленческого общения в области профессиональной деятельности**

*Цель занятия:* научиться принимать решения и вести деловые переговоры.

*Знания:*

- основы делового общения;
- принципы принятия управленческих решений.

*Умения:*

- вести переговоры.

### **Методические указания**

Данная практическая работа предполагает проведение тренинга на усмотрение преподавателя. Вид тренинга преподаватель выбирает в зависимости от подготовки студентов, вида специальности и т.д. Тренинг может быть проведен в виде деловой игры, «мозгового штурма» и т.д., для того чтобы подвести итоги по дисциплине «Менеджмент».

## **Информационное обеспечение обучения**

### Основные источники:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1185615> (дата обращения: 19.05.2022). – Режим доступа: по подписке

### Дополнительные источники:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учебное пособие / Е.Н. Кнышова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 304 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0106-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141806> (дата обращения: 19.05.2022). – Режим доступа: по подписке

2. Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е. И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 197 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-012447-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141805> (дата обращения: 19.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

### Интернет - ресурсы

Портал «Гуманитарное образование» <http://www.humanities.edu.ru/>

Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»  
<http://school-collection.edu.ru/>