

МИНИСТЕРСТВО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, СВЯЗИ
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФИЛИАЛ
ОРДЕНА ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ СВЯЗИ И ИНФОРМАТИКИ»

Кафедра «Общонаучной подготовки»

Основы управленческой деятельности (Менеджмент)

Методические указания по практическим занятиям

для студентов очной формы обучения
Направление подготовки – **10.03.01** «Информационная безопасность»

Методические указания
Ростов-на-Дону
2022

Методические указания по практическим занятиям
по дисциплине
Основы управленческой деятельности (Менеджмент)

Составители: Жуковский Д.А., к. полит. наук., доцент кафедры «ОМП»

Рассмотрены и одобрены
на заседании кафедры Общенаучной подготовки
Протокол от 29.08.2022 г. № 1

УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Очная форма обучения

Практическое занятие 1

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

Описание ситуации: Группа российских менеджеров приехала в Рамках президентской Программы на месяц в Германию. Конечно, Они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Вопросы.

Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

Задача 2.

Длительность разбора ситуации – 45 минут.

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение: Офис – «проходной двор»

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями.

В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство итого факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его

первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

Задача 3.

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план. Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмбла как его слабость...

Практическое занятие 2

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:

Господин Морита работает на фирме Митцубиси в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Господин Морита работает на фирме Митцуби-

си в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую. Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Митсубиси работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Задача 2.

Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом. Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о

последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – неизменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер.

Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом. Он осознает, что,

несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

Практическое занятие 3

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло. Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут...десять – пятнадцать...сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной, и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Боливии так и не заладилось.

Задача 2.

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х годов) занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области. Однако в 80-е годы ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок». За основу борьбы эти фирмы взяли внедрение новых технологий производства спортивных товаров.

Вопросы.

1. Какие аспекты проблемы конкурентных преимуществ представлены в ситуации «Адидас»?
2. Как Вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас»?
3. В чем Вы видите конкурентные преимущества вашей фирмы (организации)? Как их сохранить?

Практическое занятие 4

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

Текстильная фабрика имени М.В. Фрунзе в 1996 г. оказалась в кризисном состоянии. Объём продаж товаров постоянно сокращался, приходилось идти на снижение цен. Средств едва хватало на то, чтобы можно было выплатить заработную плату работникам фабрики. Наступил момент, когда оборотных средств стало не хватать на закупку сырья. В такой ситуации руководство предприятия решило и пользоваться толлинговые операции. Была достигнута договоренность с поставщиками о том, что сырьё будет поставляться за счёт средств поставщиков. Фабрика перерабатывает его и передает для реализации готовую продукцию поставщикам («Работа на давальческом сырье»). Поставщики предлагали отчислять с каждой единицы товара по 10% её стоимости фабрике в денежной форме, но руководители фабрики остановились на варианте оплаты их труда «натурой», т.е. оставлять 10% произведённой продукции на фабрике, которую она будет реализовывать сама.

Вопросы.

Почему фабрика избрала такой путь? Не лучше ли было использовать денежную форму оплаты?

Задача 2.

В ЗАО «Вымпелтрейд», занимающемся производством комплектующих изделий для российских компаний, работающих в системе коммуникаций, в 2001 г. сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество нереализованных изделий. Это повлекло за собой снижение объемов выручки от реализации продукции, рост кредиторской задолженности. Перебои с выплатой заработной платы вызвали рост текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия была под большим вопросом. Учредители предприятия были вынуждены вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуации.

Возможные действия учредителей:

- 1 Выделение предприятию дополнительных инвестиций.
- 2 Одобрение стратегии развития предприятия, представленной его руководством.
- 3 Замена руководства предприятия.
- 4 Ликвидация предприятия.

Вопрос.

На каком из вариантов следует остановиться? И почему?

Практическое занятие 5

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

В связи с тем, что с Россией был подписан договор о двух сторонних торгово - экономических отношениях с Англией, Украиной, Китаем, Индией открылись новые международные возможности для предприятий этих предприятий.

Вопрос: Какую организационную структуру целесообразно выбрать для отечественных предприятий, выходящих на эти государства?

Предприятие легкой промышленности, выпускает широкую номенклатуру продукции.

Вопрос: Какой вид организационной структуры подходит данному предприятию?

Задача 2.

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

- а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.
- б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
- в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.
- г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи.

Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своему варианту. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

Практическое занятие 6

Перечень ситуационных задач:

Задача 1.

Задача – тренинг.

Длительность разбора тренинга – 20 минут

Тренинг: необходимо разработать дерево целей для организации, которую выберут сами студенты. Но это обязательно должна быть производственная фирма. Дерево целей должно иметь максимальное количество целей и подцелей. При этом не засчитываются задачи, не являющиеся целями и включенные студентами в дерево целей.

Задача 2.

Необходимо оценить свою малую группу по следующим характеристикам:

- способности;
- потребности;
- ожидания;
- социальные установки;
- ценности.

Оценка работы группы носит качественный характер.

Задача 3.

Нарисовать структуру управления фирмой, включающую перечень отделов, предложенных преподавателем. Предлагаются следующие подразделения:

1. Директор.
2. Заместитель директора по производству.
3. Производственный отдел.
4. Отдел сбыта.
5. Отдел закупок.
6. Бухгалтерия.
7. Конструкторское бюро.
8. Отдел безопасности.
9. Отдел по работе с персоналом.
10. Планово-экономический отдел.
12. Группа изучения рынка.
13. Цеха.
14. Обслуживающие производства.

15. Отдел совершенствования управления.

16. Отдел технического
контроля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Анисимов, А.А. Менеджмент в сфере информационной безопасности: учебное пособие / А. А. Анисимов. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 211 с. — ISBN 978-5-4497-0328-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89443.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Витевская, О. В. Основы управленческой деятельности: учебное пособие / О. В. Витевская. — Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 134 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71867.html>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Говорова, С. В. Основы управленческой деятельности: учебное пособие. Курс лекций / С. В. Говорова, В. С. Пелешенко. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 109 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62981.html>. — ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература

4. Пузыня, Т. А. Управленческая экономика: учебное пособие / Т. А. Пузыня. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 83 с. — ISBN 978-5-4487-0589-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87088.html>. — ЭБС «IPRbooks»
5. Райская, М. В. Стратегические методы в экономике и управленческой деятельности: учебное пособие / М. В. Райская. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 180 с. — ISBN 978-5-7882-2393-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95034.html>. — ЭБС «IPRbooks»
6. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-1005-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82788.html>. — ЭБС «IPRbooks»

Интернет-ресурсы

7. <http://www.fas.gov.ru>
8. <http://www.fstrf.ru>
9. <http://www.minsvyaz.ru>

8.2 Программное обеспечение

10. Операционная система Microsoft Windows 7
11. Офисный пакет LibreOffice (свободное ПО)

8.3 Базы данных и информационные справочные системы

12. Информационная справочная правовая система Консультант Плюс (договор об информационной поддержке от 11.02.2015)
1. 13. Электронная библиотечная система «IPRbooks»

