



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В. Кузнецова**

## **МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве практикума*

Магнитогорск  
2020

**Рецензенты:**

кандидат философских наук,  
директор ООО «Орион»  
**А.Ю. Жилин**

кандидат экономических наук,  
заведующая кафедрой экономики и финансов,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»  
**А.Г. Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Менеджмент в малом бизнесе** [Электронный ресурс] : практикум / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (2,57 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

Пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Менеджмент в малом бизнесе» и предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины. Издание содержит учебно-методические материалы к семинарским и практическим занятиям, материалы для организации самостоятельной работы, вопросы и тестовые материалы для самоконтроля, список рекомендуемой для изучения литературы.

Издание предназначено для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление», 38.03.02 «Менеджмент».

УДК 65.0+339.1

© Кузнецова Н.В., 2020

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова», 2020

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....	5
СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ .....	7
ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ .....	15
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА .....	34
Психологические тесты.....	34
Творческие задания «Великие предприниматели – кто они?» .....	37
ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	54
Ситуационные задачи для анализа.....	54
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К АТТЕСТАЦИИ ПО КУРСУ «Менеджмент в малом бизнесе».....	59
ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ» ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ .....	61
Тест 1 .....	61
Тест 2 .....	64
Тест 3 .....	66
ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	69
ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ.....	89
ГЛОССАРИЙ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	97
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИТЕРАТУРЫ.....	98
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	103
Приложение А Методические указания по написанию и оформлению рефератов .....	103
Приложение Б Методические указания по выполнению реферативного обзора периодических изданий.....	106
Приложение В Положение о структуре управления организацией .....	108
Приложение Г Структура «Должностной инструкции».....	114
Приложение Д Образец положения об отделе и руководителе .....	115
Приложение Е Образец оформления титульного листа реферата.....	118
Приложение Ж Образец оформления титульного листа реферативного обзора .....	119

## ВВЕДЕНИЕ

Малый бизнес играет незаменимую роль в достижении экономического успеха, высоких темпов роста промышленного производства, обеспечивая освоение новых перспективных производств, способствуя «вымыванию» устаревших. Выступая, как субъект хозяйствования и особый творческий тип экономического поведения он составляет неотъемлемое свойство всех факторов достижения экономического успеха.

При этом динамично развивающийся рынок постоянно ставит перед руководителями предприятий малого бизнеса необходимость решения задач развития бизнеса, поддержания предпринимательской активности, решения большого количества практических ситуаций предпринимательской деятельности.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от способностей, личных качеств и уровня профессионализма руководителей предприятий, предпринимателей, бизнесменов. Однако практика показывает, что далеко не всегда предприниматели обладают практическими навыками решения текущих задач предпринимательской деятельности, принятия оптимальных управленческих решений.

В пособии раскрываются вопросы, касающиеся практических основ и особенностей управления в малом бизнесе.

Материалы практикума могут быть использованы в системе текущего и заключительного контроля в рамках рейтинговой системы оценивания знаний обучаемых. Для проверки знаний теоретического материала в практикуме предлагаются контрольные вопросы и тестовые задания по основным разделам курса «Менеджмент в малом бизнесе». Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

Практикум адресован преподавателям, проводящим семинарские занятия, контрольные работы, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курс «Менеджмент и маркетинг». Практикум представляет собой структурный элемент учебного пособия и состоит из 3 частей: семинарские, практические занятия, материалы для самостоятельной работы.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Успешное овладение курсом «Менеджмент в малом бизнесе», предусмотренное учебной программой, предполагает выполнение студентами ряда следующих рекомендаций. Изучение курса студентами всех форм обучения включает в себя самостоятельную работу с книгой по усвоению теоретического материала, а также выполнение практических работ по данной дисциплине.

При работе с литературными источниками студентам необходимо внимательно ознакомиться со списком предлагаемой для изучения литературы. При этом следует иметь в виду, что необходима информационная база различных видов:

- а) учебники, научные, учебные и учебно-методические пособия;
- б) монографии, сборники научных статей, публикаций в журналах экономической и управленческой направленности, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития управления;
- в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат,
- г) нормативно-законодательные акты,
- д) практическая информация организаций.

Процесс изучения дисциплины включает следующие виды занятий: лекции, семинарские (практические) занятия и самостоятельная работа обучающихся (студентов). На занятиях возможно использование технических средств обучения, новых информационных технологий.

Практические занятия, как правило, проводятся в форме семинаров и практических работ. При проведении семинарских и практических занятий необходимо использовать активные методы обучения, написание и разбор деловых (метод кейс-стадий) ситуаций, деловые игры, метод проектов. Этот вид работы способствует выработке практического навыка в принятии эффективных управленческих решений. При подготовке к семинарским занятиям особое внимание обучаемым следует обратить на структуру семинара. Каждое семинарское занятие содержит: вопросы для обсуждения, темы докладов и сообщений, контрольные вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

При изучении курса «Менеджмент в малом бизнесе» особое внимание следует обратить на литературные источники, перечень которых приведен в конце данного пособия. Для подготовки к промежуточной аттестации по курсу «Менеджмент в малом бизнесе» в пособии предложены экзаменационные вопросы и тестовые задания. Специфика решения тестовых заданий заключается в выборе правильных вариантов ответа на поставленные вопросы.

Для контроля качества изучаемого материала, обучаемые должны ответить на контрольные вопросы для самопроверки, составленные для изучаемой темы и приведенные в конце каждого семинара. Вопросы для самопроверки

помогают обучаемым сосредоточить свое внимание на наиболее важных материалах изучаемого раздела (темы) курса «Менеджмент в малом бизнесе».

Курс «Менеджмент в малом бизнесе» целесообразно изучать последовательно по разделам (темам), руководствуясь учебной программой и методическими рекомендациями.

Курс «Менеджмент в малом бизнесе» нацелен на формирование знаний и практических навыков по основам организации менеджмента в малом бизнесе.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент в малом бизнесе» являются – ознакомление студентов с основами теории и практики современного управления в сфере малого бизнеса; формулирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности обучающегося по направлению «Менеджмент».

Задачи изучения дисциплины:

- ✓ Знакомство с местом, ролью и значением малого бизнеса в системе рыночных отношений, в структуре национальной экономики.
- ✓ Изучение теоретических основ и особенностей менеджмента организаций малого бизнеса.
- ✓ Изучение практических рекомендаций по организации и функционированию предприятий малого бизнеса различных организационно-правовых форм.
- ✓ Знакомство с нормативными документами, регулирующими процесс создания и функционирования предпринимательских единиц.
- ✓ Знакомство с перспективами и тенденциями развития малого бизнеса в РФ.

Материалы практикума могут быть использованы в системе текущего и заключительного контроля в рамках рейтинговой системы оценивания знаний обучаемых. Для проверки знаний теоретического материала в практикуме предлагаются контрольные вопросы и тестовые задания по основным разделам курса «Менеджмент в малом бизнесе». Выполнение заданий в индивидуальной или групповой форме способствует развитию у обучаемых важных качеств, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в будущем.

Практикум адресован преподавателям, проводящим семинарские занятия, контрольные работы, студентам всех форм обучения, а также заинтересованным лицам, самостоятельно изучающим курс «Менеджмент в малом бизнесе». Практикум представляет собой структурный элемент учебного пособия и состоит из 3 частей: семинарские, практические занятия, материалы для самостоятельной работы.

## СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

**Семинарское занятие** является одной из наиболее используемых форм проведения учебных занятий, предполагающей обсуждение основополагающих и наиболее сложных проблем дисциплины "Менеджмент в малом бизнесе".

**Основными целями семинарских занятий** являются:

- ✓ углубление и развитие знаний по вопросам теории и практики управления организацией, изложенных на лекционных занятиях и полученных в процессе самостоятельной учебной работы;
- ✓ формирование умений и навыков самостоятельной работы с учебной и справочной литературой, научными и другими информационными материалами;
- ✓ приобретение умений и навыков обобщения, анализа и правильности изложения материалов по соответствующей проблеме или вопросу;
- ✓ обобщение и использование передового опыта решения проблем и вопросов в последующей профессиональной работе;
- ✓ контроль усвоения учебного материала.

Обязательным условием участия студента в семинарском занятии является предварительная подготовка к нему, включающая выполнение соответствующих указаний преподавателя.

Семинарские занятия содержат:

- вопросы для обсуждения,
- темы рефератов, сообщений, докладов,
- контрольные вопросы для самопроверки.

Методические рекомендации по выполнению рефератов приведены в Приложении.

### Семинарское занятие 1

#### **Организационно-экономические основы предпринимательства**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и роль предпринимательства в экономике России.
2. Виды и формы предпринимательской деятельности.
3. Малое предпринимательство и малый бизнес: соотнесение понятий. Критерии отнесения организаций к малому, среднему и крупному предпринимательству.
4. Роль малых предприятий в решении социально-экономических и политических проблем.
5. Особенности малого предпринимательства в России на современном этапе.
6. Основные проблемы малого предпринимательства в России.

*Темы рефератов, докладов и сообщений:*

1. Производственное предпринимательство как ведущий вид предпринимательства.

2. Коммерческое и финансовое предпринимательства.
3. Сущность консультативных услуг и значение их развития.
4. Риск в деятельности предпринимателя, виды рисков.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Перечислите и охарактеризуйте основные виды предпринимательства.
2. Назовите критерии отнесения предприятий к малому бизнесу.
3. Какое значение имеет малый бизнес в развитии экономики страны?
4. Приведите примеры предприятий функционирующих в вашем городе по следующим направлениям предпринимательской деятельности

Сфера предпринимательской деятельности	Сущность	Примеры организаций МБ	Способ извлечения дохода
Производственное			
Коммерческое			
Финансовое			
Посредническое			
Консультативное (консалтинговое)			

5. Заполните таблицу: Основные требования к внешней среде предпринимательства

Элементы внешней среды предпринимательства	Требования к внешней среде предпринимательства	Примеры проявления
1. Рынок сбыта продукции предпринимателей		
2. Рынок финансовых ресурсов		
3. Рынок трудовых ресурсов		
4. Административно-юридические условия		
5. Социально-психологический климат		
6. Инфраструктура предпринимательства		

## Семинарское занятие 2

### «История предпринимательства в России»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Истоки предпринимательской деятельности в средневековой Руси
2. Предпринимательство на Руси в период феодальной раздробленности
3. Развитие предпринимательства в Московской Руси (XIV-XVII вв.)
4. Петр I и развитие предпринимательства на Руси.
5. Российское предпринимательство в эпоху абсолютной монархии (XVIII в.)
6. Предпринимательство в первой половине XIX века – в эпоху зарождения капитализма в России
7. Реформы Александра II и развитие предпринимательства в пореформенный период



8. Предпринимательство конца XIX – начала XX вв.
9. Старообрядческое предпринимательство .
10. Предпринимательство в России в XX веке. Послереволюционное предпринимательство в СССР
11. Возрождение предпринимательства в 80-е годы XX века.
12. Особенности развития малого и среднего бизнеса России в настоящее время

*Темы рефератов, докладов и сообщений:*

1. Вклад древних ученых в развитие практики управления.
2. Петр I – основоположник предпринимательства в России
3. «Великие» предприниматели России – кто ОНИ? Исторический обзор.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к эволюции предпринимательства на Руси?
2. Как происходило возрождение предпринимательства в 20 веке?
3. Что представляет собой предпринимательство 21 века?
4. Ознакомьтесь с текстами примеров Приложения и составьте портрет современного предпринимателя.

### **Семинарское занятие 3**

#### **Государственная поддержка и регулирование деятельности предприятий малого бизнеса.**

1. Правовая среда МП (государственное регулирование предпринимательской деятельности).
2. Государственная инфраструктура поддержки и регулирования МП.
3. Главные направления повышения эффективности функционирования и организационного самосовершенствования системы государственной поддержки МП в РФ (в УрФО, Челябинской области).
4. Государственная поддержка МП в промышленно развитых странах.
5. Негосударственная инфраструктура поддержки МБ.
6. Интеграционная поддержка МБ.
7. Сотрудничество в области поддержки и развития МП со странами СНГ.
8. Международное сотрудничество, поддержка российского предпринимательства мировым сообществом.
9. Проблемы и перспективы развития МП в России.
10. Новые инструменты защиты бизнеса: институт омбудсмена по защите прав малого и среднего предпринимательства

### **Семинарское занятие 4**

#### **Менеджмент в малом бизнесе: понятие, цели, задачи**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Содержание и сущность менеджмента в малом бизнесе
2. Цели, задачи, закономерности и принципы менеджмента в малом бизнесе

3. Менеджер/предприниматель и его функции в организации. Сущность деятельности менеджера/предпринимателя. Модель современного менеджера/предпринимателя.
4. Менеджер и предприниматель: сходства и различия.
5. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента в малом бизнесе. Мотивационная направленность различных методов управления.
6. Природа и состав функций менеджмента в малом бизнесе. Общие (основные) и специфические (конкретные) функции менеджмента в малом бизнесе.

*Темы рефератов, докладов и сообщений:*

1. Менеджмент - наука, искусство или вид деятельности?
2. Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия.
3. Менеджер (предприниматель) и его функции.
4. Применение социально-психологических методов управления в практике предприятий малого бизнеса.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Что включает в себя понятие менеджмент? Какие составляющие необходимо учитывать при анализе данного понятия?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды менеджмента в малом бизнесе.
3. Перечислите и поясните основные аспекты содержания менеджмента в предпринимательстве.
4. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера, по вашему мнению, занимают лидирующие позиции в настоящее время? В чем заключается сущность модели современного менеджера/предпринимателя?
5. Перечислите основные функции менеджмента в малом бизнесе. В чем заключается их взаимосвязь?

#### **Семинарское занятие 4**

##### **Целеполагание в процессе управления организацией малого бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Роль планирования в деятельности организации малого бизнеса.
2. Стратегическое, тактическое и текущее планирование.
3. Прикладные аспекты планирования в малом бизнесе.
4. Смысл и назначение целеполагания в управлении малым бизнесом. Иерархия целей.
5. Роль целеполагания в процессе планирования. Требования к процессу целеполагания в системе менеджмента и
6. Методы постановки целей. Управление по целям в малом бизнесе.
7. Бизнес-планирование в малом бизнесе.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Целеполагание в системе стратегического планирования предприятий малого бизнеса.
2. Управление по целям как метод постановки целей в современной организации малого бизнеса.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Какую роль играют цели в управлении организацией МБ?
2. Перечислите основные требования к процессу целеполагания в организации МБ.
3. Перечислите и расшифруйте основные направления формулирования целей в организации МБ.
4. «Разработка Дерева целей развития предприятия». Последовательно определите уровни «Дерева целей» для конкретного хозяйствующего субъекта (предприятия):
  1. Выберите предприятие для анализа.
  2. Сформулировать миссию и/или генеральную цель развития данного предприятия.
  3. Составьте перечень целей развития объекта планирования.
  4. Разработайте возможные подцели для каждой сформулированной цели.
  5. Составьте портфель методов (средств) достижения идентифицированных целей и подцелей.
  6. Разработайте ресурсное обеспечение «Дерева целей».

## **Семинарское занятие 5**

### **Управленческие решения в системе менеджмента предприятий малого бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Классификация управленческих решений и их роль в процессе управления предприятием малого бизнеса.
2. Этапы процесса принятия управленческих решений.
3. Методы и способы принятия управленческих решений.
4. Условия эффективности управленческих решений.
5. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Управленческие решения: анализ различных подходов к классификации.
2. Ответственность руководителя/предпринимателя при разработке и реализации управленческого решения.
3. Принятие решений в процессе управления современной организацией.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Дайте определение и поясните сущность понятия «управленческое решение».
2. Перечислите, какие факторы оказывают влияние на процесс принятия управленческих решений?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса принятия управленческих решений в организации.

## **Семинарское занятие 6**

### **Мотивация деятельности в системе управления организациями малого бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие мотивации. Виды мотивации.
2. Мотивационный механизм. Модель формирования мотивации.
3. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
4. Концепции мотивации:
  - a) первоначальные концепции;
  - b) содержательные концепции;
  - c) процессуальные концепции;
  - d) практическое применение концепций мотивации.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Мотивационная сфера современного менеджмента.
2. Теории мотивации, их взаимосвязь и практическое применение в современных организациях.
3. Потребности личности и их роль в мотивации персонала организации.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Раскройте сущность понятий «потребность», «мотив», «мотивация».
2. Охарактеризуйте действие мотивационного механизма.
3. Перечислите основные содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Дайте описание иерархии потребностей А. Маслоу.
5. Сформулируйте основные положения теории ожидания и теории справедливости.

## **Семинарское занятие 7**

### **Коммуникации в системе менеджмента предприятия малого бизнеса**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие, сущность и специфика коммуникаций в процессе управленческой деятельности.
2. Основные виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Модели коммуникаций. Типы коммуникационных сетей.
4. Каналы распределения и сбыта продукции.
5. Пути совершенствования коммуникационного процесса в современной организации.

*Темы докладов и сообщений:*

1. Проблемы коммуникаций в российской практике.
2. Моделирование коммуникационного процесса в организации.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. В чем заключается сущность и специфика коммуникационного процесса в управленческой деятельности?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные каналы распределения и сбыта продукции в организации.

3. Какие виды коммуникаций характерны для современных организаций?
4. Перечислите основные направления совершенствования коммуникационного процесса в современной организации.

### Семинарское занятие 8

#### Руководство, власть, партнерство, лидерство в МБ

Вопросы для обсуждения:

1. Руководитель современной организации. Основные типы руководителей и их характеристика. Формы организации управленческой деятельности руководителя.
2. Руководство и лидерство в организации: сравнительный анализ, условия рационального руководства.
3. Концепции лидерства:
  - a. традиционные концепции лидерства (теория лидерских качеств, концепции лидерского поведения: три стиля руководства, исследования Мичиганского университета, исследования Университета штата Огайо, системы управления Ликерта, Управленческая сетка Блейка-Моутона, концепция вознаграждения и наказания, заменители лидерства);
  - b. концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Таннебаума-Шмидта, модель ситуационного лидерства Фидлера, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда, модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла, модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона, ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго);
  - c. новые теории лидерства (концепции атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений).
4. Власть и влияние: общая характеристика, классификация форм. Авторитет руководителя Типы власти, их характеристика и условия применения.
5. Власть и партнерство в организации.
6. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера.
7. Критерии и принципы выбора эффективного стиля руководства (лидерства).

*Темы докладов и сообщений:*

1. Портрет современного руководителя.
1. Деловые и личностные качества и особенности руководителя Власть и партнерство в современной организации.
2. Руководство как функция процесса управления.

*Контрольные вопросы для повторения:*

1. Перечислите и охарактеризуйте основные типы власти руководителя в организации.
2. Перечислите основные условия эффективного руководства.

## Семинарское занятие 10

### Технологии управленческих мероприятий и действий в малом бизнесе

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Деловой этикет и деловое общение.
2. Технология подготовки и проведения выступлений руководителя.
3. Технология подготовки и проведения переговоров. Национальные особенности переговоров.
4. Технология подготовки и проведения совещаний.
5. Техника деловых телефонных бесед и телефонных переговоров.

#### *Темы докладов и сообщений:*

1. Подготовка и проведение бизнес-переговоров.
2. Этика приема посетителей и подчиненных.
3. Этикет делового человека (деловой женщины).

#### *Контрольные вопросы для повторения:*

1. Раскройте сущность понятия «технология управления».
2. Почему в переговорном процессе необходимо учитывать национальные особенности сторон?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы выступления руководителя.
4. В чем заключаются особенности техники деловых телефонных бесед и переговоров.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ<sup>1</sup>

**Практические работы** включают:

- ✓ краткие теоретические сведения;
- ✓ вопросы-задания, алгоритм их выполнения (или рекомендации для самостоятельной работы);

При выполнении практических заданий необходимо ориентироваться на приведенные рекомендации, обязательное описание совершаемых действий и подробный анализ полученных результатов.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ<sup>2</sup>

### Практическая работа<sup>3</sup>

#### «ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА»

**Цель:** Определить возможности использования испытуемого в управленческой должности.

**Задание.**

1. Дайте определение следующим понятиям: «менеджер», «предприниматель». В чем заключается сходство и отличие менеджера и предпринимателя? Ответ аргументируйте и поясните конкретными примерами.
2. Заполните таблицу «Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя», предварительно выделив ключевые признаки сравнения.

Таблица

Сравнительная характеристика менеджера и предпринимателя

Признаки сравнения	Менеджер	Предприниматель

3. Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых руководителю предприятия малого бизнеса. Проранжируйте их по степени важности. Ответ аргументируйте и поясните конкретными примерами.
4. Сформулируйте перечень качеств и компетенций необходимых предпринимателю. Проранжируйте их по степени важности. Ответ аргументируйте и поясните конкретными примерами.
5. Сформируйте экспертную группу в составе: эксперты группы А (2-3 человека), занимающие должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника; эксперты группы Б (2–3 человека),

<sup>1</sup> Практические работы составлены, а также дополнены и апробированы автором

<sup>2</sup> Кузнецова Н. В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум. - Магнитогорск : Изд-во МаГУ, 2008. 110с. Кузнецова Н. В. Менеджмент: практикум / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 89 с.

<sup>3</sup> Кузнецова Н. В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум. - Магнитогорск : Изд-во МаГУ, 2008. 110с. Кузнецова Н. В. Менеджмент: практикум / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 89 с.

занимающие должности одинакового ранга с испытуемым лицом; эксперты группы Г (2 человека) – работники, находящиеся в подчинении у данного испытуемого; эксперт группы В – представитель общественной организации.

6. Проведите инструктаж экспертной комиссии
7. Выберите испытуемого и проведите анонимную экспертную оценку его качеств. Оценку осуществлять по пятибалльной системе:
  - «5» - выставляется, если качество проявляется полностью,
  - «4» - качество проявляется почти всегда,
  - «3» - количество проявлений и не проявлений качества одинаково,
  - «2» - качество проявляется редко,
  - «1» - качество проявляется крайне редко,
  - «0» - оценить качество невозможно (при подсчете средних оценок не учитывается).
8. Результаты экспертной оценки занесите в табл. 2.
9. Определите средний балл оценки экспертов по каждому качеству испытуемого и занесите его в табл. 2.
10. Постройте диаграмму оценки качеств работников (рис. 1).
11. Нанесите на диаграмму нормативные значения балльной оценки качеств руководителя (нормативные оценки определяются в организации для каждой должности отдельно). Проанализируйте экспертную и нормативную диаграммы.
12. Укажите, какие из отсутствующих в листе качеств ярко выражены у испытуемого? Дайте необходимую мотивировку выставленных оценок.
13. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению руководящих функций.
14. Разработайте рекомендации по направлениям подготовки испытуемого к выполнению функций руководителя.
15. Сделайте вывод по работе.



## Лист оценивания

Наименование качества	Оценка экспертов							Средняя оценка	Самооценка	Нормативное	Заключение
	А		Б		Г		В				
	1	2	3	4	5	6	7				
1.Трудолюбие											
2.Принципиальность, честность											
3.Обязательность, верность слову											
4.Самоконтроль											
5.Энергичность											
6.Работоспособность											
7.Выдержанность											
8.Настойчивость в достижении цели											
9.Инициативность											
10.Целеустремленность											
11.Самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность)											
12.Самоорганизованность											
13.Дисциплинированность											
14.Исполнительность											
15.Умение четко определить цель и поставить задачу											
16.Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие; способность мобилизовать коллектив и повести за собой											
17.Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных											
18.Способность оперативно принимать решения											
19.Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных											
20.Творческий подход к делу											
21.Умение поддержать инициативу											
22.Знание организационно-управленческих принципов и методов											
23.Умение использовать резервы											
24. Знания по профилю руководимого подразделения											
25. Умение работать с документацией											
26. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством											
27. Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями											
28. Умение устанавливать отношения с подчиненными											
29.Умение прислушаться к чужому мнению											

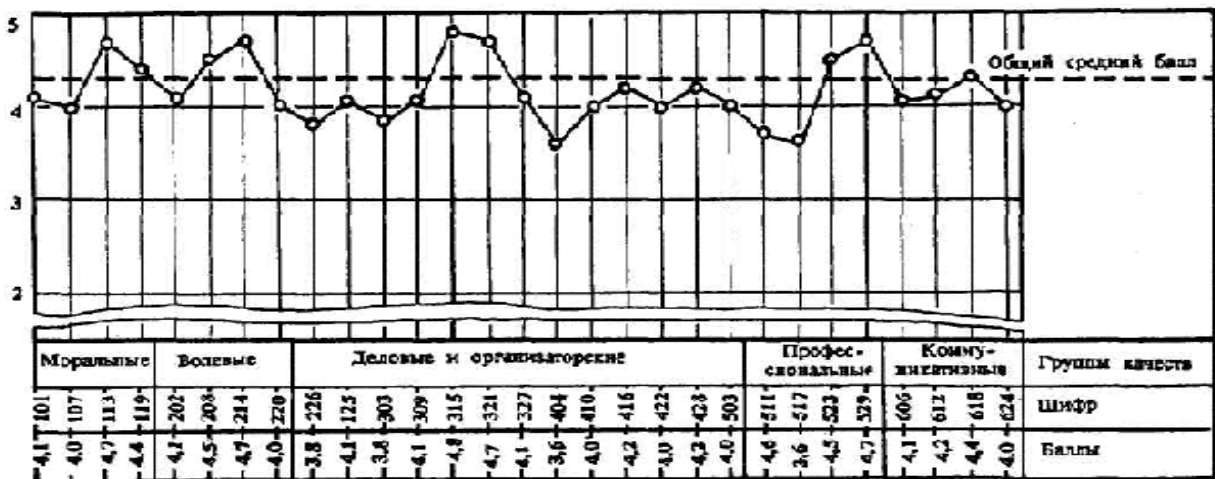


Рис.1. Диаграмма оценки качеств работника

Таблица 3

Качества личности	Балльная оценка значимости	Ранг
<b>Моральные качества</b>		
1. Трудолюбие	2,2	24
2. Принципиальность, честность	3,0	16
3. Обязательность, верность слову	2,9	17
4. Самокритичность	2,5	19
<b>Волевые качества</b>		
5. Энергичность	2,3	23
6. Работоспособность	2,0	29
7. Выдержанность	2,1	28
8. Настойчивость в достижении цели	2,1	27
<b>Деловые качества и организаторские способности</b>		
9. Инициативность	2,2	25
10.Целеустремленность	2,1	26
11.Самостоятельность в решении вопросов	2,5	21
12.Самоорганизованность	2,7	22
13.Дисциплинированность	2,4	20
14.Исполнительность	2,5	20
15.Умение четко определять цель и поставить задачи	3,2	13
16.Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие	4,6	7
17.Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных	4,0	12
18.Способность и стремление оперативно принимать решения	3,1	15

Качества личности	Балльная оценка значимости	Ранг
19.Способность анализировать и объективно оценивать результаты	4,8	5
20.Творческий подход к порученному делу	3,1	14
21.Умение поддерживать инициативу	4,6	6
<b>Профессиональные знания</b>		
22.Знание организационно-управленческих принципов и методов	4,4	10
23.Умение использовать резервы	4,4	11
24.Знания по профилю руководимого подразделения	5,8	1
25.Умение работать с документацией	5,1	3
<b>Коммуникативные качества</b>		
26.Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящим руководством	4,6	8
27.Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями	4,4	9
28.Умение устанавливать отношения с подчиненными	4,9	4
29.Умение прислушиваться к чужому мнению	5,6	2

**Практическая работа 2**  
**«ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**  
**АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

1. Используя текст ГК РФ, Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» № №445-1 (от 25.12.1990, ред. от 30.11.1994) дайте характеристику организационно-правовых форм предприятий. Заполните таблицы 1,2

Таблица 1

ОПФ	Преимущества	Недостатки	Права участников	Обязанности участников

Таблица 2

ОПФ	Формирование капитала	Распределение прибыли	Ответственность по обязательствам

2. Используя текст ГК РФ, Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности» № №445-1 (от 25.12.1990, ред. от 30.11.1994) заполните таблицу 3.

Таблица 3

Права предпринимателя	Обязанности предпринимателя	Ответственность предпринимателя

3. Заполните таблицу 4, указав преимущества и недостатки ИП и юридических лиц.

Таблица 4

	Преимущества	Недостатки
Индивидуальный предприниматель		
Юридическое лицо		

4. Используя Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" (с изм. и доп., вступ. в силу с 27.01.2018) охарактеризуйте процесс регистрации ИП и юридических лиц (заполнив таблицу 5)

Таблица 5

Порядок регистрации	
ИП	Юридического лица

### Практическая работа 3

#### Деятельность предприятия малого бизнеса в условиях жесткой конкуренции

**Цель:** Разработать структуру управления организации в условиях жесткой конкуренции.

Типовое содержание сведений о фирме может быть представлено в виде справки, включающей различные разделы, размещающиеся в определённой последовательности и дающие наиболее полное представление о производственно-сбытовой деятельности фирмы, её организационной структуре, финансовом положении, престиже. В справке приводятся следующие данные:

- полное и сокращённое наименование фирмы;
- почтовый адрес фирмы, место регистрации, номер телефона, телекса и телефакса;
- размер фирмы, место фирмы в числе крупнейших компаний страны, региона, города;

- характер собственности фирмы; правовое положение фирмы; характеристика фирмы по капиталу и контролю;
- год основания и основные этапы развития фирмы;
- сфера деятельности с указанием вида хозяйственной деятельности;
- основные товары производства, торговли и услуги;
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направления специализации;
- владельцы фирмы или материнская компания, тип объединения, в которое входит фирма и её положение в нём, представительства фирмы;
- состав руководящих органов, организационная структура управления, названия подразделений фирмы, численный состав правления;
- производственная и материально-техническая база фирмы, число и местонахождение предприятий, их мощность, число и местоположение сбытовых организаций, складов, станций сервисного обслуживания;
- число занятых в фирме, основной профессиональный состав работников, руководство предприятия и их опыт работы;
- основные финансовые показатели деятельности фирмы за несколько последних лет;
- производственно-технические и прочие связи с другими фирмами и т.д.

Справка о предприятии может содержать как краткие, так и полные сведения.

**Задание:**

1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации<sup>4</sup> и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений о вашей организации (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки).
2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
3. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого и последующих уровней целевой программы. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения или изменения.

---

<sup>4</sup> Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

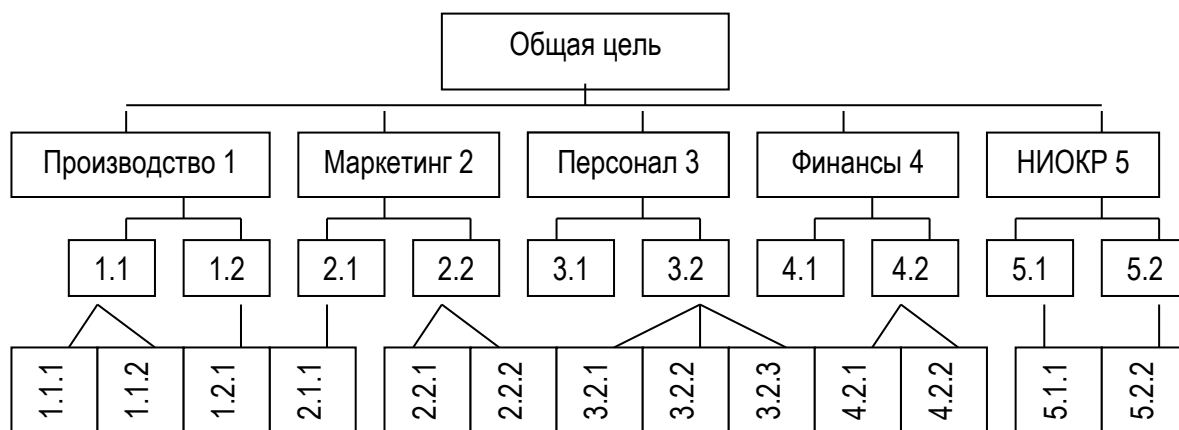


Рис.1. Схема многоуровневого распределения целей организации (дерево целей)

4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.
5. Определите тип организационной структуры управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.
6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации (пример Положения о структуре организации представлен в Приложении).
7. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.). Примеры должностных инструкций представлены в Приложении.

#### I. Производственный отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы производственного отдела проектируемой организации, технологию изготовления продукции и организацию ее производства, связи с поставщиками и субподрядчиками.
2. Разработайте структуру производственного отдела.
3. Произведите распределение функций между подразделениями производственного отдела.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения. Производственного отдела.
5. Разработайте положение о руководителе производственного отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений производственного отдела.

#### II. Финансовый отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы финансового отдела, содержание и объем экономических функций, связи с поставщиками финансовых ресурсов.

2. Разработайте структуру финансового отдела проектируемой организации.
3. Проведите распределение функций между подразделениями финансового отдела организации.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения финансового отдела.
5. Разработайте положение о руководителе финансового отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений финансового отдела организации.

### III. Маркетинговый отдел организации.

1. Проанализируйте целевые программы отдела маркетинга.
2. Разработайте структуру отдела маркетинга.
3. Конкретизируйте функции служб отдела маркетинга (службы рекламы и стимулирования сбыта, службы сбыта, службы маркетинговых исследований и т.д.).
4. Определите количество сотрудников для каждой службы отдела маркетинга.
5. Разработайте положение о руководителе отдела маркетинга.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников отдела маркетинга.

### IV. Отдел кадров организации

1. На основе анализа целевых программ разработайте структуру отдела кадров. Конкретизируйте функции служб отдела кадров организации.
  2. Определите количество сотрудников для каждого подразделения отдела кадров.
  3. Разработайте положение о руководителе отдела кадров проектируемой организации.
  4. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников служб отдела кадров организации.
7. Сделать вывод по работе.

## **Практическая работа 4**

### **I. Анализ внешней и внутренней среды организации малого бизнеса**

**Цель:** Провести анализ внешней и внутренней среды организации, с целью выявления возможности организации противостоять изменяющимся факторам среды и своевременной реакции на них.

#### **Задание**

1. Охарактеризуйте значение микросреды организации, выделив основные составляющие и указав их особенности (таблица 1).

Таблица 1

#### **Анализ микросреды**

Составляющие микросреды	Элементы и их влияние на организацию

2. Проведите изучение макросреды по следующим направлениям: экономические, политические, рыночные, технологические, социальные факторы, конкурентная среда и международная среда. Заполните таблицу 2.

Таблица 2

### Анализ макросреды

Составляющие макросреды	Элементы и их влияние на организацию

3. Проведите анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз организации. По результатам заполните матрицу SWOT-анализа.
4. Проведите анализ основных факторов внешнего окружения организации, используя методику PEST-анализа.
5. Сделайте вывод по работе.

При выполнении работы используйте материал и шаблоны с сайта - <http://powerbranding.ru/>

## II. Исследование конкурентов

### Задание

1. Проведите анализ конкурентной среды и определите основные направления, формы, методы и средства деятельности конкурирующих организаций (на примере 2-3 реально существующих организаций-конкурентов вашего профиля деятельности). Определите уровень конкуренции, характерный для вашей организации.  
 При проведении анализа конкурентов, ответьте на следующие вопросы:
  - Кто является вашими конкурентами?
  - В чем заключаются их стратегии? Каковы их цели?
  - В чем состоят их сильные и слабые стороны?
  - Как они реагируют на различные приемы конкурентной борьбы?
2. Проанализируйте свои достоинства и недостатки по сравнению с конкурирующими организациями.
3. Разработайте мероприятия, позволяющие повысить конкурентную способность вашей организации, и проанализируйте возможность конкурентной защиты разработанной структуры управления организации, при необходимости внося изменения.
4. При отсутствии возможности повысить уровень конкурентной защиты за счет частичных структурных изменений, разработайте конкурентоспособную структуру управления организации.
5. Сделайте вывод по работе.



## **Практическая работа 5**

### **Анализ маркетинговой информации. Проведение маркетинговых исследований в малом бизнесе**

#### **Задание.**

1. Определите и охарактеризуйте источники маркетинговой информации вашей организации.
2. Охарактеризуйте основные виды маркетинговой информации, используемой в вашей организации.
3. Определите и охарактеризуйте способы сбора маркетинговой информации.
4. Разработайте план сбора данных, ответив на следующие вопросы:
  - Кто собирает данные, сама компания или внешняя маркетинговая фирма?
  - Какую информацию следует собирать?
  - Кого или что следует исследовать или каким способом?
  - Кто и как будет собирать данные?
  - Насколько длителен будет период сбора данных?
  - Когда и где следует собирать информацию?
  - Сколько будет стоить исследование?
5. Определите и охарактеризуйте основные направления маркетинговых исследований в вашей организации.
6. Разработайте и охарактеризуйте процедуру маркетинговых исследований в вашей организации.
7. Сделайте вывод по работе.

## **Практическая работа 6**

### **Разработка системы контроля на предприятиях МБ**

#### **Задание:**

#### **I. Текущий контроль**

**Цель:** Разработать систему текущего контроля за деятельностью подчиненного.

#### **Задание:**

1. Охарактеризуйте существующую систему контроля в организации МБ.
2. В организации выберите группу «непосредственный руководитель – подчиненный», проанализируйте их функциональные права и обязанности, определите контрольные показатели, в наибольшей степени, влияющие на реализацию главной цели организации.
3. Выберите формы контроля за деятельностью подчиненных по выделенным стандартам.
4. Определите методы сбора и обработки контрольной информации в организации.
5. Проанализируйте разработанную систему контроля на предмет ее эффективности.
6. Сделайте выводы по работе.

#### **II. Заключительный контроль**

**Цель:** Разработать систему заключительного контроля деятельности служб и подразделений по достижению главной цели организации МБ.

**Задание:**

1. Определите основные цели и задачи организации.
2. Разработайте стандарты (показатели) для контроля за деятельностью организации по достижению главных целей.
3. На основании общих стандартов определите контрольные показатели для служб и подразделений организации.
4. Выберите способы сбора и передачи контрольной информации.
5. Определите контролирующие функции линейных руководителей (определение осуществите «снизу – вверх»).
6. Определите контролирующие функции руководителей служб и подразделений организации.
7. Разработайте маршрутную схему передачи контрольной информации.
8. Сделайте выводы по работе.

**Практическая работа 7****Разработка модели принятия управленческих решений в малом бизнесе****Задание.**

1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации<sup>5</sup> и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений об организации малого бизнеса (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки).
2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности организации малого бизнеса.
3. Определите количество непосредственных исполнителей организации.
4. Составьте схему организационной структуры управления организации малого бизнеса и охарактеризуйте ее тип, основные достоинства и недостатки.
5. Смоделируйте проблемную ситуацию, характерную для деятельности организации МБ (например, как обновить ассортимент изготавливаемой на вашем предприятии продукции?)

Таблица 1

**Проблемы в деятельности организации и их приоритетность решения**

Сфера деятельности	Перечень проблем	Причины проблем	Приоритет
Товары (услуги)	1. 2.		
....			

6. Проанализируйте проблемную ситуацию и дайте точную формулировку проблемы.

<sup>5</sup> Практическая работа выполняется на примере конкретного МП (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

7. Составьте списки характеристик морфологических признаков проблемы. Разработайте варианты решения проблемы по каждой характеристике. (пример представлен в таблице)

Таблица 2

Возможные варианты решения проблем

Сфера деятельности	Проблема	Факторы, оказывающее влияние	Предполагаемое решение
Товар	Качество	Цена Персонал Контроль Технология	
....			

8. Проанализируйте предложенные варианты и разработайте варианты решения проблемы в целом.
9. Проведите анализ и оценку выработанных вариантов решения проблемы с учетом требований, предъявляемых к управленческому решению (для этого ответьте на вопросы: КТО, ЧТО, ГДЕ, КОГДА, ПОЧЕМУ, КАК?).
10. Выберите окончательный вариант решения проблемы.
11. Сделайте выводы по работе.

### Практическая работа 8

#### Перестройка деятельности организации МБ на выпуск новой номенклатуры изделий

**Цель:** Разработать сетевой график перестройки деятельности организации МБ на выпуск новой номенклатуры изделий.

**Задание:**

1. Определите новую номенклатуру товаров (услуг).
2. Обоснуйте необходимость перестройки деятельности организации на выпуск этого изделия или вида услуг.
3. Разработайте управленческие решения по:
  - а) Изменению технологии производства;
  - б) Структуре и функциональным обязанностям подразделений организации;
  - в) Кадровой политике;
  - г) Ценовой программе.
4. Представьте разработанные решения в виде «дерева» решений (матричной схемы). По ходу выполнения схемы внесите необходимые дополнения.
5. Разработайте мероприятия по реализации решений.
6. Разработайте сетевой график реализации управленческих мероприятий с указанием событий, работ, их последовательностей, ответственных лиц и видов контроля.
7. Сделайте вывод по работе.

## **Практическая работа 9**

### **Управление конфликтами в организации малого бизнеса**

**Цель:** Разработать систему действий по управлению конфликтами в организации малого бизнеса (связанными с перераспределением ресурсов; между различными уровнями руководства; с различиями целей подразделений организации; из-за некомпетентности руководителей и т.д.)

#### **I. Управление конфликтами, возникающими между различными уровнями руководства**

##### **Задание:**

1. На основании анализа функциональных обязанностей служб в организации смоделируйте конфликтную ситуацию, связанную с взаимозависимостью задач, решаемых этими службами (например, невыполнение в срок ремонтно-подготовительных работ, разделение функциональных обязанностей, нарушение принципа единоначалия и др.).
2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон. Составьте их списки.
3. Проанализируйте возможность разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения различных методов: метода разъяснения, метода координации и интеграции деятельности, метода постановки общеорганизационных, комплексных целей, метода вознаграждений.
5. Выберите один или комбинацию методов для успешного разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих мероприятий и действий, направленных на разрешение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур и функций, пересмотр кадровой политики и номенклатуры продукции.

#### **II. Управление конфликтами, связанными с перераспределением ресурсов в организации**

##### **Задание:**

1. На основании анализа целевых программ и функциональных обязанностей служб организации смоделируйте конфликтную ситуацию, которая может возникнуть в результате перераспределения ресурсов между службами организации.
2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон.
3. Проанализируйте возможности разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации, а также сторонних участников.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения следующих методов: разъяснения необходимости перераспределения

ресурсов; метода координации и интеграции; метода установления общеорганизационных комплексных целей; метода вознаграждений.

5. Выберите один или комбинацию методов для разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих действий, направленных на решение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур, кадровой политики и номенклатуры продукции.
7. Сделайте вывод по работе.

## **Практическая работа 10**

### **Технологии управленческих мероприятий и действий**

#### **I. Подготовка руководителя к докладу (первое выступление руководителя)**

**Цель:** Разработать технологию доклада руководителя по стратегии развития организации. Разработать и провести первое выступление нового руководителя.

**Задание:**

1. По материалам работ проведите анализ стратегических целей организации с учетом влияния на них факторов внутренней и внешней среды и выберите должность руководителя, отвечающего за разработку стратегических вопросов организации.
2. Проанализируйте права и обязанности данного руководителя
3. Определите круг проблем, связанных с успешной реализацией стратегии развития организации данным руководителем.
4. Составьте список предложений, позволяющих решить эти проблемы.
5. Сформулируйте цели выступления руководителя. Разработайте структуру выступления руководителя.
6. Разработайте тезисное содержание основных структурных элементов (вступление, основная часть, заключение) доклада руководителя.
7. Осуществите порционирование материала и выберите приемы переключения и активизации внимания слушателей.
8. Проведите анализ выступления руководителя и оцените его эффективность.
9. Сделайте вывод по работе.

#### **II. Подготовка и проведение переговоров (совещание)**

**Цель:** Подготовить, провести и проанализировать качество переговоров.

**Задание.**

1. Изучите теоретические основы подготовки, проведения и анализа переговоров
2. По материалам работ выберите руководителей (партнеров) для проведения переговоров, изучите их функциональные обязанности и целевые программы вверенных им в подчинение подразделений.
3. Выберите тему переговоров, определите ее основные цели.
4. Разработайте структуру переговоров, содержание и методы проведения каждого из компонентов.

5. Спрогнозируйте позицию партнера на переговорах, наметьте контрмеры и аргументы для успешного достижения поставленных целей.
6. Проанализируйте качество проведения переговоров.
7. Оцените свои возможности, для проведения переговоров используя тесты: «Умение вести деловые совещания», «Как вы проводите переговоры».
8. Сделайте вывод по работе.

#### **Тест «Умение вести деловые совещания».**

По каждому утверждению постарайтесь объективно оценить себя по пятибалльной системе и рядом с каждым вопросом поставьте себе «отметку»

5- да, так бывает всегда,

4 – да, как правило, это бывает,

3 – неопределенная оценка,

2 – нет, как правило, так не бывает,

1 – нет, так совсем не бывает.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки по большей части я признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываю аргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами и обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Всегда прислушиваюсь к тем, кто имеет свою точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться с моим мнением.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить поддержку их проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю мысли кратко и системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никогда не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые редко просят слова.

Ключ к тесту.

Сложите балльные оценки, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму буквой А (она находится в интервале от 1 до 100).

Для получения суммы В сложите баллы в остальных утверждениях – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 – (эта величина находится также в интервале между 20 и 100).

Если сумма А на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть ваших подчиненных считает вас хорошим дипломатом и ваши совещания оперативны и эффективны.

Если же сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. И хотя на совещания у вас не уходит много времени, они неэффективны, в них нет творческого элемента.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, ваше поведение не получает среди подчиненных однозначной оценки. Вас часто обсуждают и даже спорят по поводу различия в оценках.

### **Тест «Как вы проводите переговоры».**

Предлагаем вам тест для анализа у самого себя способности к ведению переговоров. Отметьте те ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла от очков и проч., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает также.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое высказывание его завешается вопросом «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Ключ к тесту.

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

70 – 100 - вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

40 – 70 - вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще не достаёт некоторых достоинств хорошего собеседника; вам следует стремиться: избегать поспешных выводов; не заострять внимания на манере разговора, а вдумываться в смысл беседы; не притворяться; искать скрытый смысл сказанного, «читать между строк»; не монополизировать позицию в разговоре; проявлять больше гибкости и легкости в переговорах.



10 – 40 - вы хороший собеседник, но иногда отказывает партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо высказывания, дайте ему вовремя раскрыть свою мысль, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет интересно и эффективно.

0 – 10 - вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль делового и неформального общения может стать примером для окружающих.

# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

## Психологические тесты

### Тест на определение предрасположенности к предпринимательской деятельности

На вопросы отвечать «Да» или «Нет».

1. Я бы рискнул начать собственное дело, нежели работать на кого-то ещё.
2. Я никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если бы я стал играть, то никогда бы не делал малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что барыш может оказаться очень велик.
8. Хотел бы испытывать в жизни как можно больше.
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать множество прибыльных идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данный момент не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, когда реакция на них непредсказуема или неясна.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.
15. Менее надёжная работа с большим доходом меня привлекает меньше, чем более надёжная работа со средним доходом.
16. По характеру я не очень независим.

Ключ:

«Да»- 1 балл: 1, 3, 4, 8, 11, 13, 15.

«Нет» - 1 балл: 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 16.

Если сумма баллов больше 13, то вы располагаете склонностью к предпринимательской деятельности.

## Тест «Можете ли вы заняться бизнесом?»

Администрация мелкого бизнеса США рассылает этот тест тем, кто хочет начать свое предприятие.

Под каждым вопросом найдите и отметьте ответ, который соответствует Вашей оценке или близок к ней. Будьте честны наедине с собой.

1. Могу ли я начинать дело самостоятельно?
  - да, я делаю все по собственным побуждениям. Никому не придется мне подсказывать, что мне делать;
  - если кто-то поможет мне начать, то я буду работать хорошо;
  - начинайте сами ребята. Я не буду влезать, пока не придется.
2. Как я отношусь к другим людям?
  - мне нравятся люди. Я могу сойтись почти с каждым,
  - у меня много друзей – больше мне никто не нужен,
  - большинство людей раздражает меня.
3. Могу ли я руководить другими людьми?
  - когда я начинаю что-либо делать, я могу убедить людей идти за собой,
  - я могу отдавать приказания, если кто-нибудь скажет мне, что нужно делать,
  - пусть кто-нибудь другой занимается этим, а я буду выполнять, если захочу.
4. Могу ли я взять ответственность на себя?
  - я могу принять вызов ситуации и начать ее рассматривать,
  - я смогу, если мне придется этим заняться, но лучше пусть кто-нибудь другой несет ответственность,
  - всегда кто-нибудь высовывается, желая показать себя, пусть он за все и отвечает.
5. Хороший я организатор?
  - мне нравится иметь план до начала действий. Обычно именно я организую все, когда мои парни хотят что-то сделать,
  - я ничего не предпринимаю, пока за это дело не возьмется какой-то дурак, тогда приходится драться,
  - что бы ни происходило, всегда найдется кто-то, кто потащит мешок. Высовываться ни к чему.
6. Насколько я хороший работник?
  - могу работать сколько мне нужно,
  - некоторое время я буду работать много, но когда это мне надоест, то – все,
  - не вижу смысла в долгой и тяжелой работе.
7. Могу ли я принимать решения?
  - если мне нужно, я могу быстро собраться с мыслями,
  - я могу, если у меня много времени. Принимая быстро решение, я могу и передумать,
  - я не люблю быть тем, кто что-то решает сам.

8. Могут ли люди доверять моим словам?

- держу пари, что – да. Я не говорю того, что не подразумеваю,
- я пытаюсь быть на уровне почти всегда, но иногда говорю то, что легче,
- зачем я буду потеть, если какому-то парню все равно.

9. Хватит ли у меня терпения?

- если я решу что-то сделать, то не позволю ничему помешать мне,
- обычно я заканчиваю начатое – если ничто не мешает,
- если сразу ничего не выходит, я отключаюсь. Зачем насиловать мозги.

10. Здоров ли я?

- парень я неистощимый,
- у меня достаточно энергии для большинства вещей, которые я хочу сделать,
- кажется, я устаю раньше, чем большинство моих друзей.

Теперь подсчитайте сделанные пометки:

- сколько раз Вы подчеркнули первый ответ на вопрос?
- Сколько раз вы подчеркнули второй ответ,.
- Сколько раз третий.

Если большинство Ваших отметок сделано на первом ответе, то возможно, что У Вас есть необходимые качества для того, чтобы заняться бизнесом.

Если – нет, то вам придется столкнуться с некоторыми проблемами. Тогда вам лучше найти партнера, который будет достаточно силен в тех позициях, в которых слабы ВЫ.

Если большинство ответов приходится на третий пункт, то вам не поможет никакой партнер.

### **Тест «Оцените свои предпринимательские способности»**

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?
3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?
4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли вы убеждать и заражать своей уверенностью в правильности выбранного пути других?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть ли у вас работы в той области, в которой вы хотите начать дело?
11. Знакомы ли вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского отчета?

12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы хотите предложить?
13. Есть ли у вас базовая подготовка в области маркетинга и финансов?
14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?
15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?
16. Располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?
17. Располагаете ли вы достаточным первоначальным капиталом? Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?
18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых материалов?
19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых вам не хватает?
20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело – это главная ваша мечта?

Результаты.

Каждый положительный ответ оценивается в один балл.

17 и более баллов. Вы имеете все необходимые качества, чтобы достичь успеха в предпринимательстве.

13 – 17 баллов. Ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли вы нести всю ответственность, которую предполагает профессия свободного предпринимателя?

Менее 13 баллов. Ваши шансы добиться успеха в качестве предпринимателя, по-видимому, невелики.

### **Творческие задания** **«Великие предприниматели – кто они?»**

Используя фактографический и библиографический материал сайтов:

<https://websiteaboutbusiness.com/velikie-predprinimateli.html>

<https://uznayvse.ru/znamenitosti/predprinimateli-oligarhi/>

<http://the-biografii.ru/predprinimateli/>

перечислите и охарактеризуйте качества «великих» предпринимателей мира и России.

Пример 1. Айзек Зингер



*Американец Айзек Зингер, разбогатевший на выпуске швейных машинок, любил повторять: «Для меня изобретение не стоит и ломаного гроша. Гроши – вот что меня интересует». И действительно: стремительный взлет компании «Singer» обеспечили не столько технические новинки, сколько находки ее основателя в сфере маркетинга.*

На вряд ли мог предположить в 1851 году немолодой и бедный американский еврей **Исаак Мерритт Зингер**, что через полтора века его имя будет известно практически во всем мире. Неудавшийся театральный актер, безвестный инженер - строитель, изобретатель оставшихся невостребованными машин для сверления камня и распилки дерева, - вот, собственно, и все, чем он мог похвастаться. Да еще огромным количеством «осчастливленных» им женщин.

Айзек Мерритт Зингер родился 27 октября 1811 года в Нью-Йорке в семье бедных евреев – иммигрантов из Германии. В 13 лет он начал зарабатывать деньги в качестве подмастерья механика, но вскоре решил, что в нем умирает великий актер, и примкнул к бродячей театральной труппе. Начинаящий артист обладал даром убеждения и завидными внешними данными. Однако для успеха этого оказалось мало.

Покинув сцену, Зингер пошел простым разнорабочим на строительство канала Эри. Работа была очень тяжелой, особенно когда приходилось вручную долбить горные породы. И в короткие часы отдыха Зингеру пришла мысль механизировать этот процесс. Он придумал новую разновидность бура и в 1839 году догадался запатентовать свое изобретение. Каково же было удивление «передового рабочего-рационализатора», когда всего за несколько месяцев патент принес ему невообразимую сумму – \$2000! Увы, ошарашенный удачей, Зингер второй раз наступил на грабли: на вырученные деньги он организовал собственную театральную труппу, которая распалась спустя пять лет. Видный собой, ростом под два метра, Зингер перепробовал едва ли не все главные роли в постановках пьес Шекспира - эта работа привлекала, конечно, массу поклонниц, но не приносила денег.

Оказавшись на бобах, Зингер решил больше не испытывать судьбу. Он работал на скромной должности в типографии, но при этом продолжал изобретать. Его захватила мысль усовершенствовать наборную машину. Специально под этот проект изобретатель снял мастерскую, где изготовил

рабочую модель. Но продать ее так и не удалось: в мастерской произошел взрыв, уничтоживший новую типографскую машину. Пришлось Зингеру искать другую мастерскую, и тут он... забыл о полиграфии. Новое помещение принадлежало предпринимателю, торговавшему швейными машинами, которые очень часто ломались. И Зингер увлекся этой проблемой.

Зингер не изобретал швейной машины, и никогда не утверждал, что сделал это. К 1850 году, когда появилась его первая швейная машина, это была «изобретена» четыре раза. Первый патент на такое изобретение был выписан в Англии в 1790 году, затем в Австрии - в 1819, в США - в 1826 и Франции - в 1830. Еще один американец - Уолтер Хант - изобрел свой вариант машинки, но не запатентовал его, замученный угрызениями совести по поводу судьбы тысяч портных, которым новинка, по его мнению, грозила безработицей.

Однако все швейные машины того времени использовали цепной стежок, который имел недостатки. Даже машина Ханта блокировала стежок. Зингер задумался над устранением этого недостатка всего на 10 дней, которые «потрясли мир» и сделали изобретателя богачом. Зингер расположил челнок горизонтально (благодаря этому нить перестала запутываться); предложил столик-доску для ткани и ножку-держатель иглы (это позволило делать непрерывный шов); снабдил машинку ножной педалью для привода (возможность работать с тканью двумя руками). Эти три нововведения стали базовой схемой швейной машинки на долгие годы. Они защищены огромным пакетом патентов, насчитывающим несколько тысяч охранных документов.

Первый экземпляр «Зингера» был продан за сто долларов. Это был едва ли не первый случай в истории, когда первый образец изделия не только окупил все затраты на предварительные разработки, но и принес прибыль. Появление первой машинки Зингера совпало с рождением его десятого ребенка от Мэри Спонслер. Первая законная жена - Кэтрин Зингер - уже воспитывала двух наследников. Однако незамужнее положение очень раздражало мать-героиню, и она напоминала об этом любимому мужчине каждый день. Зингер держался как мог, но, наконец, развелся с Кэтрин и узаконил свои сложные отношения с Мэри Спонслер.

Счастье законной семейной жизни продолжалось недолго. Очень скоро герой-любовник стал посещать милую брюнетку по имени Мэри Макгонииал: в результате этих посещений на свет появились пятеро детей. Двух Мэри примирила третья, по фамилии Уолтер. В ее доме тоже бегал отпрыск, носящий гордую фамилию Меррит. Разрубить узел из трех претенденток на его сердце и капиталы мог только сам Исаак Меррит Зингер. В 1865 году он сделал это элегантно и удивительно просто: бросил троих и женился на четвертой - молодой француженке Изабель Соммерсвилль. Эта мадемуазель считается прообразом статуи Свободы в Нью-Йорке (неплохой был вкус у изобретателя!).

А еще - он обладал даром собирать вокруг себя талантливых людей и в начале 1851 г. создал фирму «The Singer Manufacturing Company». Она стала обеспечивать оборудованием не только домохозяек, но и швейные фабрики. Зингер оказался очень толковым для своей эпохи маркетологом. Машинки Зингера стали продаваться в рассрочку.

В 1856 году производители Гровер и Бейкер, Зингер, Уилер и Уилсон, все обвиняя других в нарушении патентных прав, встретились в Олбани, штат Нью-Йорк. Орландо В. Поттер, адвокат и президент компании «Гровер и Бейкер», предложил не подавать в суд на взыскание прибыли, а объединить свои патенты. Это был первый патентный пул, процесс, который позволяет получать сложные машины без образования юридического сражения за патентные права. Через несколько лет такой торговли - к 1863 году - продажи выросли до 20 тыс. машин в год. Производство к тому времени было налажено уже на нескольких специально отстроенных заводах.

Корпорация положила начало франчайзингу, когда в середине XIX века стала заключать с дистрибьюторами товара (швейных машинок) письменный договор на передачу франшизы, которым передавалось право на продажу и ремонт швейных машинок на определённой территории США.

Разбогатевший Исаак Зингер к тому времени уже не опускался до участия в повседневных делах фирмы и назначил первого наемного президента - Инсли Хоппера. Хоппер принялся воплощать в жизнь амбициозные международные планы Исаака Зингера. В 1867 году компания открыла свой первый завод за пределами Америки - в шотландском Глазго. Возможно, только за это «Singer Company» следует считать старейшей мультинациональной компанией.

В 1902 году в Подольске заработал завод, выпускавший машины с русифицированным логотипом «Зингеръ» (надпись «Поставщик Двора Его Императорского Величества»). Эти машины широко расходились по России и экспортировались в Турцию и на Балканы, в Персию, Японию и Китай. К началу Первой мировой войны завод ежегодно выпускал 600 млн. машинок. Их продавали напрямую в 3000 фирменных магазинов, а также по системе «товар почтой».

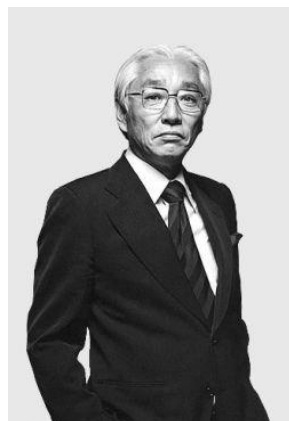
Исаак Меррит Зингер скончался в возрасте 64 лет богатым и уважаемым членом американского общества. В этом же году его детище продавало уже более 200 тыс. машин в год. Однако к середине 90-х темпы роста компании значительно замедлились, а прибыли превратились в убытки. «The Singer Company» принялась в срочном порядке переводить производство в страны «третьего мира» - Бразилию и Тайвань.

В 2001 г. империя Зингера отметила 150-летие. К тому времени появились не лишённые оснований слухи о банкротстве фирмы, продаже имущества за границей. Но на самом деле компания «Singer» пошла на хитрость: она действительно обратилась с заявлением о банкротстве, но по существующим в США законам это даёт ей иммунитет от кредиторов и возможность переформировать производство, сделать упор на выпуск традиционных швейных машинок, спрос на которые в Бразилии, Юго-Восточной Азии и ряде других регионов по-прежнему высок.

Но, так или иначе, а имя «Singer» знает практически каждый человек, и машинки Зингера продолжают верно служить более 100 миллионам хозяев в 67 странах мира.



## Пример 2. Акио Морита



*Акио Морита, последние пять лет занимавший должность с необычным названием "основатель компании Sony Corp.", скончался 3 октября в возрасте 78 лет. Выдающийся изобретатель, создатель одной из ведущих компаний бытовой радиоэлектроники, для многих японцев он до самой смерти оставался мальчишкой, выскочкой и нарушителем корпоративных традиций.*

**Акио Морита** родился в январе 1921 года в пригороде Нагои в семье, на протяжении 15 поколений занимавшейся производством сакэ. Его пристрастие к электрическим устройствам и западной классической музыке зародилось, когда семейство Морита обзавелось редкой по тем временам вещицей - электрическим фонографом. Судьба юноши была решена, и наперекор воле отца Акио пренебрег семейным бизнесом и отправился поступать в Императорский университет Осаки, который окончил в 1944 году с дипломом физика.

Морита успел сделать немало. Например,- в чем он без ложной скромности признается в автобиографии,- заставить мир уважать товары с клеймом Made in Japan (до второй мировой знак "сделано в Японии" ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством). Создать с нуля крупнейшую корпорацию. Изобрести ряд неизвестных до того товаров. Сблизить рынки Японии и Америки.

Японец по рождению и крови, в бизнесе Акио Морита больше походил на американца. У "старых японцев" после второй мировой войны было принято ругать США за "кока-кольную цивилизацию". Японский бизнес надо было делать по-японски, в соответствии со старинными национальными традициями - такова была господствующая точка зрения.

Тем, что связано с электричеством, занимались старинные фирмы, принадлежащие к кланам-дзайбацу, например Hitachi, Toshiba (вышедшая из группы Mitsui), Mitsubishi Electric. В XIX веке они торговали продуктами, галантереей, скобяными товарами, во второй половине XX-го перешли на всякую бытовую технику. С их точки зрения даже основанные в 1912 году Sharp и в 1918 году Matsushita Electric были "молодыми". Что уж говорить про Sony, созданную в 1946 году?

День рождения Sony (первоначально она называлась "Токио цусин кэнкусе" - Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций) - 7 мая 1946 года. фирма с первоначальным капиталом, равным \$500, была создана двумя бывшими военными инженерами - Акио Моритой и Масару Ибукой. Роли их разделились так: Морита занимается в первую очередь общим управлением, Ибука - технической стороной. Деловой тандем просуществовал около полувека.

Помещение фирмы - сгоревший в войну токийский универмаг "Сирокия". Штат - 20 человек. Профиль деятельности? Да не было никакого профиля. Морита и Ибука понимали, что надо производить и продавать какой-то товар, но никак не могли придумать, какой именно. Была идея торговать пирожками, но отцы-основатели решили, что пирожки любой сумеет испечь, а успех может принести только нечто оригинальное.

Так в единственном экземпляре был изготовлен прибор под названием электрорисоварка. Принцип ее работы был такой: на дно деревянного чана уложена электроспираль. Мокрый рис замыкает электрическую цепь, ток нагревает рис до готовности, рис подсыхает и цепь автоматически размыкается. Увы, на практике рис постоянно оказывался то недоваренным, то переваренным. Пока шли эксперименты с рисоваркой и с электропечкой (еще одним прибором оригинальной конструкции для приготовления риса), кончился первоначальный капитал. А работникам надо было платить зарплату. Наличные удалось достать, продавая на "черном рынке" электрогрелки. Принцип их действия был еще проще - спираль, обшитая тканью.

Затем фирма перешла к более сложным технологиям. Приставки к радиоприемнику, позволяющие принимать коротковолновые радиостанции, пользовались огромным спросом на "черном рынке". Собирать эти приборы приходилось в нелегких условиях - в здании, где была организована их сборка, протекала крыша. Пяять радиодетали приходилось под зонтиком.

Первым крупным заказом стал микшерский пульт для радиостанции NHK. При доставке пульта заказчику Ибука увидел в одном из кабинетов здания NHK американский магнитофон Wilcox Gay, запись в котором производилась не на проволоку, а на магнитную ленту. Решено было сделать такой же. Ибука легко уговорил Мориту, но вопрос неожиданно уперся в третье по значению лицо в компании - главного бухгалтера. Главный бухгалтер раньше работал на отца Мориты. В свое время друзья Акио уговаривали его отца отпустить сына из семейного бизнеса по производству сакэ в производство электробытовых товаров. Уговорили, и отец даже сделал сыну подарок - "отдал" своего главбуха. Этот самый бухгалтер, с одной стороны, был специалистом в своем деле, с другой - придерживался традиций и боялся всех технических новинок.

Проблему пришлось решать за столом переговоров, то есть в ресторане. Бухгалтера напоили, накормили и уговорили. И фирма взялась за создание катушечного магнитофона. Самая серьезная техническая проблема заключалась в изготовлении магнитной ленты. Ленточный магнитофон был в диковинку даже в США. Из единственной книги, посвященной этому вопросу, инженеры

узнали, что лента представляет собой пластиковую основу, на которую нанесен магнитный материал. В качестве магнитного материала был выбран железный порошок, но тут возник вопрос: как закрепить его на пленке?

На помощь пришел ... рис. Рисовый отвар размельчался и наносился на ленту, после чего она посыпалась порошком. Правда, единственным звуком, воспроизводимым этим материалом, был резкий шум. Следующие образцы тоже делались вручную: в поджаренный на сковороде оксид железа добавлялся лак, полученный состав наносился на ленту кисточками. Качество записи звука было отвратительным. Нужно было искать другой материал с магнитными свойствами. Таким материалом оказался оксолат железа. Но найти этот реактив в послевоенной Японии было практически невозможно. Морита действовал как всегда быстро. Со своим помощником он объездил весь город, наткнувшись наконец на единственный магазин, где продавался желанный реактив. С двумя банками порошка они вернулись на фирму для проведения дальнейших экспериментов.

Первый нормальный катушечный магнитофон японского производства, получивший название G, был создан только в 1950 году. Долгое время Морита не мог продать ни одного экземпляра. "Игрушка" весом 35 кг стоила 170 тыс. иен. Средняя зарплата в Японии в то время была в 17 раз меньше. После длительных безуспешных попыток найти хотя бы одного частного покупателя Морита сумел сбыть новый товар Верховному суду Японии, которому остро не хватало стенографисток. Представители фирмы убедили чиновников, что магнитофон сможет заменить стенографиста. На вопрос "А что будет, если пленка помнется?" Морита не моргнув глазом ответил: "Ее нужно просто распрямить и разгладить". Вопрос о покупке 20 магнитофонов был решен положительно.

"Тип G" был слишком громоздким и тяжелым аппаратом, и, кроме того, зарядка пленки требовала большого искусства. Морита понимал, что потребителю нужна вещь, которая не вызовет проблем в обращении. Инженеры засели за работу, и к марту 1951 года появилась модель для домашнего пользования - "тип H". Она была втрое легче своего предшественника (весила "всего" 13 кг) и имела ручку для переноски. Кроме того, впервые над внешним видом магнитофона потрудился технический дизайнер. Таким образом, Sony вышла на новый, потенциально огромный рынок бытовой техники. За "типом H" последовал усовершенствованный "тип P". Колеса японской индустрии бытовой аудиотехники завертелись в новом ритме.

Кустарные рисоварки и жаренная на сковороде магнитофонная лента - это был начальный этап развития фирмы Мориты и Ибуки. Первым серьезным товаром стал транзистор. Как и во многих других случаях, идею сформулировал Акио Морита - миниатюрный радиоприемник, способный обеспечить хорошее качество звука и при этом помещающийся в нагрудный карман мужской рубашки. В 1953 году у американской компании Western Electric был куплен за \$25 тыс. патент на устройство под названием транзистор. Хозяева патента были очень рады, поскольку не представляли себе, где можно применять этот самый транзистор, и предлагали устанавливать его в слуховые

аппараты. Именно в своих еще не разработанных карманных радиоприемниках Морита и Ибука решили ставить транзистор. Позднее, с коммерческим успехом маленького радио, слово "транзистор" закрепилось за самим приемником.

Первый транзисторный приемник поступил в продажу в 1955 году. Он был очень большим и ни в какой карман не помещался. Через два года на рынок был выпущен приемник поменьше. "Это был самый маленький в мире приемник, но он был все же больше обычного кармана мужской рубашки, - вспоминал позднее Морита. - Мы заказали рубашки для наших коммивояжеров с несколько увеличенными карманами, достаточно большими, чтобы опустить туда приемник".

Пока размеры приемника подгонялись под размер карманов, фирма Мориты и Ибуки сменила название. После долгого изучения словарей Акио Морита обнаружил латинское слово "сонус" - "звук". Одновременно оно напоминало английское сленговое sonny (паренек, сынок). Вот только на родном японском "сон-ни" означало "потерять деньги", а потому для названия никак не годилось. Выкинув одно "n", Морита получил "сони" (sony). Слово звучало красиво, ничего не значило и так и осталось в названии фирмы.

Впоследствии Британское Королевское общество искусств отметило вклад Акио Морита в развитие английского языка - за слова sonny и walkman. Правда, слово walkman изобрел не Морита. Он придумал лишь сам портативный плеер. Существует несколько легенд о том, как в голову Акио Мориты пришла идея портативного магнитофона с наушниками. Но достоверно известно лишь то, что в компании Sony эта идея долго никому не нравилась. Отдел сбыта пытался убедить шефа, что подобный товар не купит никто. Шеф взял всю ответственность на себя. По словам самого Мориты, он дал команду инженерам разрабатывать новинку при полном отсутствии маркетинговых исследований. В своей книге "Сделано в Японии" Морита написал: "Мы не верим в рыночные исследования того, что еще не известно публике, поэтому незачем их проводить".

Правда, когда нужно было дать рекламным агентствам название модели, Мориты в офисе не случилось. Кто-то из его подчиненных, явно испытывавший проблемы с английским, предложил слово walkman (в буквальном переводе с английского - "гуляй-человек"). Вернувшись, Морита приказал поменять название. Но было поздно - реклама запущена, магнитофоны с надписью Walkman изготовлены. С первого же дня (то есть с лета 1979 года) товар стал пользоваться бешеным успехом. Странное словечко настолько прижилось, что, когда была выпущена партия плееров с грамотным названием Roundabout, покупатели в США и Великобритании не хотели их приобретать и требовали в магазинах Walkman.

В список товаров, впервые выпущенных именно компанией Sony, можно включить также первый транзисторный телевизор (1959 г.), первый телевизор на жидких кристаллах (1962 г.), первый бытовой видеоманитфон (1964 г.) и первый компакт-диск (разработан совместно с Philips). Сегодня капитал Sony оценивается в 416 млрд. иен, в компании работают 21 тыс. человек.

Человек недюжинной энергии, Морита умудрялся совмещать работу на руководящей должности в одном из флагманов японской индустрии с активной жизнью. В 40 лет он начал заниматься гольфом, в 50 - теннисом, в 60 - водными лыжами, а в возрасте 69 лет совершил свое первое погружение с аквалангом. Своим вниманием он не обошел и политику. В соавторстве с нынешним губернатором Токио Синтаро Исихарой Морита написал книгу "Япония, могущая сказать "нет", которая стала поводом для крупного скандала между официальными Токио и Вашингтоном. В этой книге Морита назвал американскую корпоративную культуру конца 80-х "склонной к расслабленности и злоупотреблениям".

В Японии Морита считался бунтарем. Он, как и Соичиро Хонда, нарушал устоявшиеся веками традиции. Но тем не менее Морита - яркий пример именно восточного бизнесмена. Японцы очень терпеливо относятся к потерям в начале деятельности фирмы ради последующей долгосрочной выгоды. Одна из аксиом Мориты гласила: "Доля рынка важнее, чем немедленная прибыль... Несмотря на некоторые отрицательные аспекты, конкуренция является ключевым фактором развития промышленности и технологий".

Про некоторых людей принято говорить, что с их смертью кончается эпоха. Акио Морита вполне заслуживает подобного высказывания.

Несмотря на громкую должность "основателя", с 1994 года Морита и Sony Corp. фактически существовали самостоятельно. Перемены в секторе бытовой радиоэлектроники последних лет настолько значительны, что в них легче ориентироваться бизнесменам новой формации. Цифровые способы обработки информации, мультимедиа, всепроникающая компьютеризация, конвергенция между компьютерным бизнесом и торговлей бытовой радиоэлектроникой - все это приметы нового времени. И уже от другого поколения инженеров и менеджеров зависит, чью судьбу повторит вышедшая на рынок очередная новинка - рисоварки или плеера Walkman

### **Пример 3. Микелле Ферреро**



Итальянский бизнесмен, владелец компании Ferrero, производящей шоколад и другие кондитерские изделия. Являлся самым богатым человеком Италии по версии журнала Forbes с состоянием 17 миллиардов долларов США.

Микеле Ферреро – итальянский предприниматель, шоколатье, владелец компании Ферреро. Микеле Ферреро был рожден в апреле 1925 в небольшом городе Альба. Его отец Петро владел небольшой кондитерской. Мальчик закончил католическую школу, высшего образования не получил.

После Второй мировой войны доходы от продажи сладостей помогли семье выжить. Их успехом стала сладость джандуйи, в состав которой вместо дефицитных какао-бобов вошли лесные орехи.

Сладость полюбилась местным жителям, поэтому к 1946 ее уже продавали тоннами, а в 1947 было продано свыше 10 тонн продукта. Сперва ее продавали брикетами, как масло, но вскоре ее уже расфасовывали по стеклянным баночкам. Отец не выдерживал даже мельчайших неудач в работе фабрики и после эпизода, когда производство чуть не смыло наводнением, скончался от сердечного приступа.

Фабрикой стал руководить старший сын Джованни, а в 1949 к нему присоединился и Микеле. Из-за стрессовой работы Джованни скончался в 1957, Микеле стал править самостоятельно. Он решил покорить не только всю Италию, но и выбраться на европейский рынок.

Так были придуманы конфеты МонШери с вишневым ликером, для американок выпускались конфеты с пралине из лесных орехов. Вскоре появились конфеты под маркой Ferrero.

В 1964 на рынке появилась паста Нутелла. Секрет ее держался в строгом секрете, а в 2005 5 мая стало днем рождения пасты, когда по всему миру праздную ее появление.

В 1969 компания представила мятные конфеты с 2 ккал. Так появился Тик Так. Вскоре появились шоколадные яйца Киндер Сюрприз (в 1972), чуть ранее европейцам полюбились конфеты FerreroRocher. Чуть позже для детей был разработан KinderJoy с устойчивым к теплу шоколадом.

С 1997 подключил к работе в компании сыновей, последние годы провел в Монако, где жил с женой. Умер в феврале 2015.

Достижения Микеле Ферреро:

- Был самым богатым человеком Италии по версии Форбс 2008, ему удалось обогнать даже Берлускони
- На момент смерти имел личное состояние в 17 млрд долларов
- Кавалер Труда, большого креста ордена За заслуги перед Итальянской республикой

Даты из биографии Микеле Ферреро:

Апрель 1925 – рождение

1946 – популярность ореховой пасты

1957 – личное правление фабрикой

1964 – появление пасты Нутелла

1969 – разработка Тик Так

1972 – появление Киндер Сюрприза

Февраль 2015 – смерть

Интересные факты Микеле Ферреро:

- Всего компании принадлежит 20 заводов, на которых занято 34 тысячи человек, ежегодная выручка составляет 8 млрд евро
- Был женат, воспитал троих детей (один скончался в 2011)
- Был перфекционистом, испорченные шоколадные яйца скармливал свиньям
- Из Монте Карло летал на заводы в собственном вертолете

#### Пример 4. Александр Орлов



*Молодой успешный предприниматель-ресторатор Александр Орлов свою личную жизнь не демонстрирует. Зато он с удовольствием рассказывает о своем успешном ресторанном бизнесе.*

**Александр Орлов** является президентом холдинга «Bulldozer Group». Его основная деятельность получила свое развитие в 1998 году. Тогда он отпраздновал открытие сразу двух тематических ресторанов в столице. Популярность Александру, как ресторатору, приносит его фантазия, позволяющая разрабатывать уникальные ресторанные концепции. Сейчас его смело можно назвать наиболее авторитетным представителем этой сферы как в России, так и в ближнем зарубежье.

Успешный ресторатор появился на свет в Москве в 1971 году 6 сентября. Он закончил Академию им. Плеханова факультет экономической кибернетики. После продолжительного перерыва в 2012 году Александр получил еще одну профессию. Его специальностью стала клиническая психология. Для этого ему пришлось окончить Университет им. Ломоносова. В этот период личная жизнь ресторатора Александра Орлова и его жена еще никого не интересовали.

В 2001 году Орлов получил важную должность, он стал президентом холдинга «Bulldozer Group». Эта организация представляет собой огромную ресторанную сеть, состоящую из более чем восьмидесяти заведений.

Среди них можно выделить самые известные:

- караоке «Москва»;
- киевский ресторан «Eshak»;
- московское заведение «Рыбка»;
- киевский ресторан «Желтое море».

Менее пафосными заведениями сети можно назвать «Benvenuto», «Тануки», «Ерш». В холдинге работает более десяти тысяч сотрудников. Годовой оборот составляет свыше 500 000 долларов США.

2012 год стал успешным для организации, так как холдинг вышел на международный уровень под руководством Орлова. В 2014 году в Дубае появляется первый ресторан этой компании «Токо». Чуть позже здесь же было открыто еще одно заведение «Sas Café Dubai».

В это время личная жизнь и фото ресторатора Александра Орлова уже активно изучались общественностью. Журналистам и обывателям было интересно чем обусловлена такая успешность молодого человека.

В 2010 году герой решил расширить сферу деятельности и основал «Bulldozerfilms». Совершенно неожиданно для всех Александр создал кинокомпанию, которая занималась выпуском авторских и коммерческих кинолент. В процессе работы кинокомпания были реализованы проекты самого основателя организации. Кроме того, разрабатывались фильмы в сотрудничестве с партнерами из разных стран.

Александр Орлов стал продюсером для кинофильма «Бедуин», который режиссировал Игорь Волошин.

На главные роли пригласили именитых актеров: Ольгу Симонову, Сергея Светлакова, Анну Михалкову. Фильм получил признание публики и был удостоен престижных наград на международных и отечественных кинофестивалях. Следующий фильм собрал не менее звездный состав актеров. «Скорый Москва-Россия» был снят с участием Сергея Светлакова, Майкла Мэдсона, Ингеборги Дапкунайте, Маргариты Левиной. Этот проект также оказался весьма успешным.

Личная жизнь знаменитого ресторатора и продюсера

Личная жизнь ресторатора Александра Орлова связана с детьми. У него их трое. В свои годы герой все еще холост. Его личная жизнь надежно укрыта от чужих глаз.

Александр разносторонне развитый человек. Его привлекают экстремальные приключения и походы. В кругу его увлечений также находится концептуальная живопись современности и чтение. Его гордостью стала личная библиотека, состоящая более чем из трех тысяч томов.

Герой обладает сильным характером и живет по строгим правилам. Вероятно, этот фактор стал основной причиной такого головокружительного успеха. В сети почти невозможно найти информацию о личной жизни ресторатора Александра Орлова и его жене. То, что предлагают поисковики чаще всего неподтвержденные данные и вымысел.

Успех Александра Орлова

Успешность ресторанного бизнеса нашего героя поразительна. Помимо очевидной финансовой выгоды, Орлов получил премию «Hospitality award» в 2005 году. Ее дают тем деятелям соответствующей сферы, которые внесли неоценимый вклад в развитие ресторанного дела в России. За ту же деятельность ресторатор получил «Человека года» в 2007 году.



Его дальновидность обеспечивает точность угадывания модных тенденций в отрасли. Развивающееся ресторанное дело предполагает, что его основатель должен понимать вкус и потребности посетителей его сегмента.

В 2014 году Александр Орлов совместно с Аркадием Новиковым открыли ресторан «Novikov Dubai» в самом центре Арабских Эмиратов. В то время дальновидный ресторатор был уверен в успешности этого проекта, сравнивая его с аналогичными заведениями в Лондоне и Москве. Подкрепляло эту уверенность наличие опыта работы в Дубае. Ранее открытые здесь рестораны уже имели армию поклонников и завоевали сердца клиентов.

В Гоконге для туристов и деловых людей был открыт новый ресторан, делающий упор на свежие морепродукты. В меню можно увидеть огромное разнообразие икры, двенадцать видов устриц, настоящих камчатских крабов и другие деликатесы. Ресторатор серьезно относится к интерьеру, поэтому дизайн заведения он доверил популярному специализированному бюро «Геометрия». Работники этой компании ранее уже сотрудничали с ресторатором и его коллегами по цеху. Поэтому в результате герой не сомневался.

Теперь уже личная жизнь ресторатора Александра Орлова ушла на второй план. Все усилия он бросил на развитие своего многомиллионного бизнеса для поддержания его успешности и доходности.

В 2014 году в Казахстане был открыт ресторан «Zoloto». Этот проект ресторатор реализовал совместно с популярным актером и телеведущим Сергеем Светлаковым. Тот является ярким поклонником восточной кухни. Именно поэтому его выбор пал на такое специфическое гастрономическое направление. Обстановка заведения символизирует простые, добрые и теплые отношения между людьми.

Сам Орлов старался сделать все для того, чтобы его детище принимало не только богатых клиентов, но могло удовлетворить запросы и среднего класса. Посетители заведений для ресторатора Александра Орлова как семья. По аналогии для них он старается собрать в своих заведениях все самое лучшее и отборное. Это касается как продукции, так и атмосферы и обстановки.

Интересным стал проект Орлова и гастрономического обозревателя Елены Чекаловой. В 2014 году они совместно открыли заведение с оригинальным названием «Поехали». Концепция ресторана состоит в том, что Елена и ее муж увлекаются коллекционированием рецептов лучших блюд из национальных кухонь всевозможных стран. Таким образом, появилась возможность отправить посетителя в своего рода гастрономическое путешествие. Повара ресторана, используя доступные в России продукты, готовят для клиентов экзотические блюда. Такую необычную кухню сама Елена называет «русский фьюжн».

Таким образом, появился ресторан, куда ресторатор Александр Орлов и семья Елены смогут пригласить всех любителей вкусно поесть, а также ощутить весь спектр несвойственных русской кухне ароматов. К удивлению посетителей, этого можно добиться, используя обычные доступные продукты.

Елена не планировала делать из рецептуры необычных блюд секрета. Для всех желающих предоставлялась возможность посетить мастер-классы по приготовлению того или иного кушанья.

Это еще один уникальный совместный проект от Александра Орлова, который демонстрирует индивидуальный подход к каждому заведению. Объединяют их лишь уникальность ощущений, выдающиеся повара и вышколенный персонал.

Заслуги и уникальность Орлова, как ресторатора

Личная жизнь и жена ресторатора Александра Орлова не столь интересна, как его профессиональная деятельность. Он следит за судьбой каждого из заведений своей сети. Например, элитный ресторан в японском стиле «Старый Токио», который был открыт одним из первых в 1998 году, в 2005 был реконструирован. Он радикально изменил свою концепцию и превратился в заведение «Уни». Кроме ресторанов с японской кухней в сети есть итальянская кухня, индийская, бельгийская и другие. Кроме этого, в разных городах страны и за рубежом есть филиалы ресторана «Тануки». Их можно посетить в Москве, Перми, Санкт-Петербурге, Ростове, Воронеже.

Однозначно можно сказать, что Александр является экспертом в ресторанном бизнесе. Подход к своему делу у Орлова уникальный. Это позволяет ему одновременно состоять в ресторанном сообществе и держаться в нем особняком.

Современные тенденции ресторанного бизнеса сводятся к созданию небольших сетей фастфудов или пабов, которые на количестве посетителей будут зарабатывать своему хозяину деньги. Такие забегаловки стремятся угадать модные веяния и добавить в меню блюда со странными зарубежными названиями, привлекая тем самым такую же публику, которая гонится за брендами и этикетками.

Орлов находится вне этой суеты. У него есть свое профессиональное видение успешного заведения и он точно знает, что будет популярным не только в следующем сезоне, но и долгие годы. Это рецепт успеха. Он создает стильные заведения, которые не утратят своей популярности даже при радикальной перемене вкусов обывателей. Именно поэтому многочисленная сеть «Тануки» или итальянский ресторан «Cipriani» всегда будут иметь своих постоянных клиентов.

Еще один секрет успеха уже давно, по сути, не является тайной. Как любят говорить англичане, «нужно поцеловать много лягушек». Вот и герой действует одновременно в нескольких направлениях. Какие-то из них становятся более успешными, другие – менее. Итогом такого подхода в любом случае станет прибыль.

Одним из таких направлений является стремление покорить иностранных граждан. Многочисленные рестораны, представляющие холдинг «Bulldozer Group» за границей, – это отдельная категория заведений. Рост их числа, по словам самого ресторатора, – это его личный план по захвату гастрономического мира. Он продолжает каждый год покорять все больше

иностранных гурманов и радовать их вкусовые рецепторы своей традиционной или, наоборот, экзотической кухней.

Успешными стали проекты с перуанской и итальянской кухней. Отдельной категорией представляются Александру ночные клубы. Специфика успешности такого заведения состоит в наибольшем количестве проданного за определенное время алкоголя. В этом случае кухня заведения уходит на второй план. Гораздо важнее подобрать и пригласить наиболее подходящих ди-джеев, артистов, танцоров. Необходимо правильно оформить помещение. Например, на момент вступления корпорации Орлова на рынок Гонконга там был всего один ночной клуб и составить ему конкуренцию не было сложной задачей.

Преимущества Александр находит в любой ситуации. Рассматривая все тот же Гонконг, можно отметить, что в гастрономическом плане здесь конкуренция огромная. Орлов считает, что это лишь показатель того, насколько огромен спрос на его специфическое предложение в этом регионе. Дело за малым: предложить клиентам то, что им понравится. Именно такой подход к бизнесу делает наиболее интересным в биографии ресторатора Александра Орлова не личную жизнь, а его профессиональные навыки.

Планы по покорению гастрономического мира у героя строятся по одной схеме. Конечно, в каждой стране есть своя специфика. Но механизмы развития ресторанного бизнеса максимально схожи. Александр считает, что подбор профессионалов в команду – это основная задача для успешного начала. Во всех странах работают хэдхантеры от концерна. Они подбирают профессионалов своего дела. При этом Орлов сам контролирует все процессы. На Родине некомпетентность и злоупотребление положением встречаются чаще, но и распознать их проще. Это дает возможность вовремя принять меры. В странах с отличной от нашей культурой сделать это сложнее. Но это лишь малый, порой, незначительный фактор.

Александр говорит, что цель покорить иностранный рынок была всегда. Сначала это был Киев и Казахстан, потом последовал Дубай. Выход на новый рынок – это всегда интересно и увлекательно. Сотрудничество с зарубежными партнерами всегда становится опытом, который сложно переоценить. В планах ресторатора расширение сети в Париже, Монако, Лондоне, Саудовской Аравии. Главным правилом является возможность удовлетворить любого клиента и ориентироваться на каждого потенциального посетителя.

На первый взгляд, методы работы и направленность ведения бизнеса Александра Орлова очевидны. Он не держит в секрете своих наработок и готов делиться ими. Парадокс в том, что не каждый может их использовать. Орлов вкладывает огромные усилия в расширение и эффективность своего дела. Он все время совершенствует свои знания и накапливает опыт. Герой не использует штампы и заурядные схемы работы. Все это огромный труд. Результатом стал его огромный капитал уже в молодом возрасте. Определенно, эта разносторонняя личность сможет стать примером для тех, кто стремится добиться результатов от ведения своего бизнеса.

Источник: [diwis.ru](http://diwis.ru)

## Пример 5. Павел Дуров



Российский предприниматель, программист, долларовый миллиардер, один из создателей социальной сети «ВКонтакте» и одноимённой компании, кроссплатформенного мессенджера Telegram и других проектов. Бывший генеральный директор «ВКонтакте». В студенческие годы лауреат стипендий Президента РФ и Правительства РФ, трёхкратный лауреат Потанинской стипендии.

Дата рождения: 10 октября 1984 года

Место рождения: Ленинград, Россия

**Павел Валерьевич Дуров** – российский предприниматель, основатель социальной сети «ВКонтакте».

Павел Дуров был рожден 10 октября 1984 года в Санкт-Петербурге. Его отец доктор филологических наук, дед был военным, а брат Николай кандидат наук в области физики и математики.

В школу пошел в Турине, где в то время находился отец, по возвращении в Россию поступил в обычную школу плюс дополнительно углубленно изучал иностранный язык. В 11 лет увлекся программированием и стал безобразничать на компьютерах в школе – менял заставки, взламывал пароли.

В 2001 году закончил обучаться в Академической гимназии с отличием, и в 2002 году поступил на филологический факультет Санкт-петербургского государственного университета на специальность английской филологии и перевода.

За время учебы он был награжден стипендией Правительства Российской Федерации и стипендией Президента, а также трижды становился лауреатом Потанинской стипендии и входил в число студентов с самым высоким айкью. Дуров побеждал на всевозможных Олимпиадах по информатике, лингвистике, дизайну и закончил университет в 2006 году с красным дипломом.

В 2005 году он проходил дополнительную подготовку на факультете военного обучения «Пропаганда и психологическая война» и закончил его в звании лейтенанта.

Еще учась в институте он создавал интернет-проекты: его сайты назывались [durov.com](http://durov.com) и [srbi.ru](http://srbi.ru). Первый сайт представлял собой электронную

библиотеку рефератов а второй - форум университета. В момент окончания института друг познакомил Павла с Facebook. И в 2006 году Павел с братом основали ООО ВКонтакте и запустили пробную версию домена vkontakte.ru, который был зарегистрирован 1 октября 2006 года.

Первоначально на сайт можно было попасть только получив личное приглашение, но уже к концу года регистрация стала свободной. За несколько дней на сайте зарегистрировалось около 2000 пользователей, так как Дуров пообещал Айпад тому, кто пригласит наибольшее количество друзей.

В 2007 году ВКонтакте стал третьим сайтом по популярности в России, а в 2008 году Дуров запустил монетизацию системы. Количество зарегистрированных пользователей составила 20 миллионов. В 2010 году Дуров покупает новый офис компании прямо в центре Санкт-Петербурга, в этом же году увлекается благотворительностью и создает фонд, который помогает начинающим предпринимателям.

Уже концу года 6 выбранных им стартапов получили по 25000 долларов. В 2012 году обещает пожертвовать Википедии один миллион долларов и в марте совершает этот поступок. 27 мая 2012 года совершил наезд на сотрудника ГИБДД и на него завели уголовное дело, но в 2014 году прекратили.

Так совпало, что в этот же момент 48% акций ВКонтакте было выкуплено американской компании. 4 января 2014 года Дуров продал оставшиеся свои 12% акций и перестал быть владельцем сети, а 1 апреля он сообщил об уходе с поста генерального директора соцсети. Дуров вынужден был эмигрировать из России, так как считал что в стране невозможно вести интернет-бизнес.

За рубежом он занимался разработкой новой мобильной социальной сети и создал мессенджер Telegram. Кроме российского гражданского паспорта Дуров имеет паспорт государства Сент-Китс и Невис который получил после вливания инвестиций в экономику страны. Его кумиром является Че Гевара и Стив Джобс, религиозной принадлежности не имеет.

Сейчас социальная сеть «ВКонтакте» самая крупная социальная сеть в русском интернете, второй сайт по посещаемости в России и 26 в мире. На сентябрь 2014 года в ней зарегистрировано более 140 миллионов человек, а средняя посещаемость составляет 22 миллиона человек.

Дуров является вегетарианцем и активным общественным деятелем. Он выступает за реформу образования в России, отмену виз и воинской обязанности, налогов в сфере информации.

К Facebook относится отрицательно и называет подделкой. Ему свойственна жесткая манера ведения бизнеса, а к числу конфликтов с его участие относят покупку акций сети Mail.ru и отзыв своих виджетов газетой Ведомости.

Также самый известный скандал с Дуровым о нелицеприятном высказывании о роли СССР в победе Великой Отечественной войне, когда многие знаменитости в знак протеста с его словами удалили свои страницы из сети.

В 2011 году Дуров занял третье место в Форбс и попал в тридцатку самых влиятельных персон в российском интернет-бизнесе. Многие СМИ называют его российским Марком Цукербергом.

В 2012 году про создание сети «ВКонтакте» и его основателе вышла книга «Код Дурова», которая была экранизирована в 2014 году.

#### **Достижения Павла Дурова:**

- Первая социальная сеть на русском языке, ставшая популярной
- Состояние 8 миллиардов долларов

#### **Даты из биографии Павла Дурова:**

10 октября 1984 год – родился в Санкт-Петербурге

2001 год – окончание школы с отличием

2002 год – получает высшее образование

2006 год - регистрация ВКонтакте

2014 год – уход с поста генерального директора сети и эмиграция

#### **Интересные факты Павла Дурова:**

- Первое название ВКонтакте – Студенты.ру

В 2012 году для привлечения общественности из окна своего офиса кидал самолетики с 5000 купюрами

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Ситуационные задачи для анализа**

Самостоятельная работа предусматривает анализ практических заданий и ситуаций. Ответы на вопросы должны быть полными по содержанию и краткими по форме, со сносками на используемую литературу. В конце работы необходимо привести список используемой и цитируемой литературы. Работа выполняется в печатном виде: шрифт Times New Roman 14; интервал 1,5..

#### **Вопросы:**

#### *Задания и ситуации:*

1. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

- Компетентность в избранной сфере бизнеса.
- Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
- Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
- Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

– Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

– Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

– Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

– Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

– Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

#### Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

2. Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

#### Вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

3. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес -

только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

#### Вопросы

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
  - в масштабах фирмы?
  - в масштабах региона, страны?
4. Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:
  1. Выработывайте у себя положительное отношение к своим ближним..
  2. Относитесь к окружающим с интересом.
  3. Внимательно слушайте собеседника.
  4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
  5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
  6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
  7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
  8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
  9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
  10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
  11. Будьте энергичны и уверены.
  12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
  13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
  14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
  15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

#### Вопросы

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?
2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?



5. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться.

Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

#### Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

6. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.

2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.

3. Помочь партнеру глубже проникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.

4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, что бы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

#### Вопросы

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

7. Вы решили создать небольшую фирму по оказанию консалтинговых услуг. У Вас есть прекрасные идеи, но нет опыта их реализации. У Вашего знакомого нет особых идей, но он обладает значительным опытом практической деятельности. Еще один Ваш знакомый имеет средства, которые могли бы пригодиться для реализации проекта, но Вы можете использовать банковский кредит. Какую организационно-правовую форму Вы предпочтете. От чего будет зависеть Ваш выбор? Кого и в каком качестве Вы включили бы в предприятие?

8. Прокомментируйте высказывания:

1. «Директор должен знать все, что происходит, - в маленьком предприятии непосредственно, в большом - через посредство сотрудников» - Анри Файоль.

«Подчиненный, не успевший исполнить приказание, иногда спасает репутацию руководителю» - В. К. Тарасов.

2. «Главная функция менеджеров - это принятие решений» - Акио Морита.

«Когда один думает за всех - люди перестают думать сами. Когда один решает за всех - люди перестают самостоятельно решать» - А. Рыбаков.

3. «Руководитель должен уметь наперед считаться с возможностью как успеха, так и неудачи» - Публий Сир.

«Научное управление обеспечивает справедливые интересы, как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом» - Ф.Тейлор.

4. «Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» - Ф.Тейлор.

«Управлять – это значит предвидеть» - А. Файоль.

5. «Прибыль всегда должна идти за производством, а не предшествовать ему» - Г.Форд.

«Если быть, то быть первым» - В.П.Чкалов.

6. «И всякий из нас, кто предполагает, что может руководить другими, должен постоянно и напряженно учиться» - А.В.Луначарский.

Принцип единоначалия: «Тело с двумя головами – чудовище» - А. Файоль.

В рамках этого вопроса студентам необходимо привести по 10 цитат, афоризмов в области менеджмента бизнеса (с указанием автора высказывания и источника).

## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К АТТЕСТАЦИИ ПО КУРСУ «Менеджмент в малом бизнесе»**

1. Малый бизнес и предпринимательство: понятие, сущность, черты, роль в рыночной экономике.
2. Функции предпринимательства.
3. Предприниматель и его роль в рыночной экономике. Права и обязанности предпринимателей.
4. Понятие, цели развития и разновидности малых предприятий. Преимущества и недостатки малого бизнеса.
5. Виды и формы предпринимательской деятельности.
6. Организация предпринимательской деятельности. Порядок регистрации.
7. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности.
8. Предпринимательская среда и условия ее функционирования.
9. Внешняя среда и ее роль в малом бизнесе.
10. Внутренняя среда малого бизнеса. Основные направления анализа внутренней среды.
11. Инфраструктура предпринимательства.
12. Государственная политика в области развития малого бизнеса в РФ.
13. Государственная поддержка организаций малого бизнеса.
14. Менеджмент в малом бизнесе: понятие, сущность, принципы функции, методы.
15. Менеджер и предприниматель: сходство и различия.
16. Планирование в малом бизнесе.
17. Бизнес-планирование в деятельности малого предприятия. Структура бизнес-плана.
18. Маркетинговые исследования в малом бизнесе.
19. Организационные структуры управления в малом бизнесе.
20. Контроль деятельности в малом бизнесе.
21. Управленческие решения в малом бизнесе.
22. Мотивация в малом бизнесе.
23. Коммуникация в малом бизнесе.
24. Конфликты в деятельности предприятий малого бизнеса: понятие, причины возникновения, последствия, методы и стратегии разрешения.
25. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: деловая беседа.
26. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: публичное выступление руководителя.
27. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: деловая дискуссия.
28. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: совещание.
29. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: пресс-конференция.

30. Управленческие мероприятия в малом бизнесе и технологии их проведения: переговоры. Национальные особенности переговорного процесса в малом бизнесе.
31. Эффективность менеджмента предприятий малого бизнеса.
32. Эффективность управленческих решений в малом бизнесе.
33. Методики определения эффективности управления организаций малого бизнеса.
34. Проблемы развития малого бизнеса в РФ.
35. Перспективы и тенденции развития малого бизнеса

# ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ» ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

## Тест 1

**В каждом вопросе только один правильный вариант ответа**

1. Укажите, какой вид предпринимательства предусматривает торгово-обменные операции по купле-продаже товаров:

- a) производственное
- b) коммерческое
- c) финансовое
- d) страховое

2. Исключите лишнее. К основным признакам предпринимательства относится:

- a) ориентация на получение прибыли
- b) готовность идти на любой риск ради получения результата
- c) материальная ответственность за результаты своих действий
- d) стремление к новациям и нововведениям.

3. Исключите лишнее. К сильным сторонам индивидуального предпринимателя можно отнести следующую характеристику:

- a) быстрота принятия решений в нестандартных ситуациях
- b) специализация управленческой деятельности
- c) принятие на себя риска ведения дел
- d) гибкость и быстрое приспособление к изменяющимся условиям

4. Укажите, чем бизнесмен отличается от предпринимателя?  
берет на себя риск ведения дела

- a) занимается организацией бизнеса
- b) ведет бизнес «традиционными» методами
- c) ищет новые сферы и способы ведения бизнеса

5. Выберите правильный вариант ответа. Предпринимательские единицы, специализирующиеся на выпуске конечной продукции, ориентированные на местное сырье и местный локальный рынок носят название

- a) Коммутанты
- b) Пациенты
- c) Эксплеренты
- d) Виоленты

6. Укажите, что из ниже перечисленного не является характерной чертой предпринимательской деятельности:

- a) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм
- b) творческий потенциал общества
- c) экономическая заинтересованность, преследующая цель получение прибыли
- d) создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия

7. Укажите, какая из указанных функций не является функцией предпринимательства:

- a) контрольная функция
- b) ресурсная функция
- c) общеэкономическая функция
- d) Творческо-поисковая (инновационная) функция

8. Выберите наиболее полный вариант ответа. Предпринимательство – это:

a) добровольная деятельность человека, который, пользуясь либо распоряжаясь экономическими благами, самостоятельно или с привлечением наемного труда, предпринимает меры по производству нового продукта с целью получения дохода

b) принудительная деятельность экономического агента, нацеленная на получение прибыли и дохода путем эффективного сочетания ограниченных ресурсов

c) процесс создания предприятий, занимающихся экономической деятельностью для удовлетворения потребностей населения

d) процесс создания дополнительной стоимости в экономических системах

9. Отметьте основной побудительный мотив деятельности предпринимателя, выделенные Й.Шумпетером:

- a) потребность в господстве, влиянии
- b) получение максимальной прибыли
- c) внедрение инноваций
- d) радость творчества при самостоятельном ведении дел.

10. Укажите, что относится к наиболее распространенным формальным критериям выделения малого бизнеса относится:

- a) количество занятых на предприятии
- b) отраслевая принадлежность бизнеса
- c) количество постоянных клиентов
- d) единство собственности и управления на предприятии

11. Укажите, в чем проявляется экономическая свобода предпринимателя:

- a) в появлении и развитии функций бизнеса
- b) в полной независимости от государства
- c) в полной свободе в хозяйственной деятельности
- d) верно все выше перечисленное

12. Укажите, что относят к основным элементам бизнес операции:

- a) формулировку бизнес-идеи и планирование будущего бизнеса
- b) поиск и организацию необходимых ресурсов
- c) организацию производства и реализации продукции
- d) все перечисленное

13. Укажите, что можно отнести к элементам внешней предпринимательской среды:

- a) характер предпринимателя
- b) особенности конкуренции на рынке
- c) цели фирмы

d) корпоративную культуру, сложившуюся на фирме

14. Укажите, что относят к правовой инфраструктуре бизнеса:

a) законы и постановления

b) обычаи хозяйственного оборота

c) нормы деловой этики

d) все перечисленное

15. Исключите лишнее . К основным формам поддержки малого бизнеса со стороны крупных фирм можно отнести:

a) налоговых льгот

b) арендных и субарендных отношений

c) контрактов

d) лизинга

16. Выберите правильный вариант ответа. К достоинствам малого предприятия относится...

a) высокая восприимчивость к продуктовым и технологическим новшествам

b) высокая финансовая устойчивость

c) хорошая социальная защита работников

d) все вышеперечисленное

17. Выберите правильный вариант ответа К недостаткам малого предприятия относится...

a) использование сегментов рынка, невыгодных среднему и крупному бизнесу

b) простые организационные структуры

c) большая зависимость от рыночной конъюнктуры

d) все вышеперечисленное

18. Выберите правильный вариант ответа Малое предпринимательство характеризуется...

a) быстрым ростом капитала

b) низкой зависимостью от рыночной конъюнктуры

c) финансовой неустойчивостью и слабой кредитоспособностью

d) нет правильного варианта ответа

19. Выберите правильный вариант ответа К сильным сторонам малого предпринимательства относится...

a) низкая кредитоспособность

b) небольшая величина стартового капитала

c) слабые перспективы роста

d) все вышеперечисленное

20. Выберите правильный вариант ответа К слабым сторонам малого предпринимательства относится...

a) ограниченность рыночной ниши

b) быстрая адаптация к рыночным изменениям

c) возможность реализации собственных деловых идей

d) нет правильного варианта ответа.

## Тест 2

**В каждом вопросе только один правильный вариант ответа**

1. Выберите правильный вариант ответа. Современная функциональная парадигма бизнеса опирается на:
- a) Менеджмент
  - b) Маркетинг
  - c) стратегическое планирование
  - d) все перечисленное.
2. Выберите правильный вариант ответа. Планирование на срок от 3 до 5 лет:
- a) перспективное
  - b) стратегическое
  - c) текущее
  - d) оперативное
3. Закончите фразу, менеджерами называются ...
- a) должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации
  - b) должностные лица, имеющие подчиненных
  - c) должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации
  - d) владельцы организации
4. Выберите правильный вариант ответа. Модель «черный ящик» рассматривает организацию как систему:
- a) открытую
  - b) закрытую
  - c) постоянную
  - d) временную
5. Укажите, что не является преимуществом организационной структуры?
- a) высокая концентрация ресурсов, высокий уровень качества продукции
  - b) возможность внедрения передовых технологий в производстве и управлении
  - c) низкая концентрация ресурсов, отсутствие социального эффекта
  - d) низкая концентрация ресурсов, низкий уровень качества
6. Укажите, что может быть целью бизнес-плана?
- a) получение кредита или привлечение инвестиций в рамках уже существующего предприятия
  - b) только описание конкурентов
  - c) только продвижение на рынок руководителя предприятия
  - d) извлечение максимума прибыли
7. Укажите, какая схема наиболее полно характеризует действие механизма мотивации:



a) Возникновение потребностей – анализ ситуации – восприятие импульсов – формирование определенного состояния личности – актуализация мотивов – определение и осуществление конкретных действий.

b) Возникновение потребностей – восприятие импульсов – анализ ситуации с учетом притязаний – актуализация мотивов – формирование определенного состояния мотивированности – определение и осуществление конкретных действий.

c) Возникновение потребностей и мотивов – анализ ситуации – актуализация мотивов и с учетом ожиданий – формирование определенной степени мотивированности личности – осуществление конкретных действий

d) Возникновение мотивов действий – актуализация мотивов с учетом притязаний и стимулов – определение нужной степени активности и интенсивности действий личности – определение и осуществление действий.

8. Определите, какие навыки для высшего менеджмента в организации являются ключевыми?

- a) аналитические навыки
- b) коммуникативные навыки
- c) технические навыки
- d) административные навыки

9. Исключите лишнее. Для неформальной организации в малом бизнесе характерно:

- a) спонтанный характер создания
- b) отсутствие руководителя
- c) небольшой размер
- d) отсутствие жестко установленных правил и процедур.

10. Выберите правильный вариант ответа. К основным функциональным службам структуры управления относят:

- a) формальную организацию
- b) совет директоров
- c) матричную структуру
- d) отдел маркетинга

11. Выберите правильный вариант ответа. Линейно- функциональная структура управления оказывается наиболее эффективной в условиях:

- a) стабильной сложившейся среды
- b) ориентации компании на новые рынки и технологии
- c) преобладания на рынке неценовой конкуренции
- d) когда необходима оперативность принятия решений

12. Исключите лишнее. К аспектам сущности контроля относится:

- a) процесс упорядочивания, согласования, придания целевой направленности деятельности подчинённых
- b) систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента
- c) завершающую стадию его цикла, сердцевинной которой является механизм обратных связей

d) совокупность действий должностных лиц как неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений

13. Закончите предложение. Как явление управленческое решение – это

...

a) Информационная подготовка

b) Выбор оптимального варианта

c) Информирование инициатора решений

d) Набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы

14. Укажите, в чем заключается цель маркетинговых исследований

a) Нахождение нужных рыночных партнеров

b) Рационализация стратегии и тактики коммерческо-хозяйственной деятельности

c) Снижение цен на товары и услуги

d) Поиск коммерческих партнеров

15. Выберите правильный вариант ответа. Модель коммуникационного процесса можно представить как:

a) Источник, сообщение, получатель, канал.

b) Источник, канал, сообщение, получатель.

c) Источник, сообщение, канал, получатель.

d) Источник, получатель, канал, сообщение.

### Тест 3

Все закрытые вопросы имеют по 4 варианта ответов, из которых правильный только один.

1. Продолжите предложение. Современная точка зрения, большинства исследователей состоит в том, что конфликты ...

a) ведут к длительному застою в отношениях;

b) недопустимы, так как снижают эффективность совместной работы;

c) надо подавлять на начальной стадии;

d) не только допустимы, но и желательны.

2. Закончите предложение. Потенциал сотрудников, средства производства, социальные аспекты деятельности компании, культура организации и другие факторы действуют в интеграционном единстве как ...

a) Факторы эффективности управления

b) Частные функции управления

c) Факторы устойчивости управления

d) Общие функции управления

3. Заполните пропуски. Совокупность всех ресурсов, которыми располагает организация и которые использует система управления, представляет собой .....

a) Управленческое решение

b) Управленческий потенциал

c) Человеческий потенциал

d) Человеческий фактор

4. Выберите правильный вариант ответа. Эффективность действий людей в процессе деятельности организации малого бизнеса, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей, определяемая сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение, и проявляющаяся в эффективности производства, составляет часть:

- a) Эффективности планирования
- b) Эффективности управления
- c) Экономической эффективности
- d) Эффективности организации

5. Вставьте пропущенное слово. Технология управления это ... достижения управленческих целей организации малого бизнеса.

- a) средство;
- b) цель;
- c) результат;
- d) процесс.

6. Выберите правильный вариант ответа. Обмен мнениями, с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, предстоящим интерес для обеих сторон, называется:

- a) переговоры;
- b) лекция;
- c) объявление;
- d) доклад.

7. Выберете неправильное действие.

- a) молодой человек не должен завершать разговор раньше старшего по возрасту и положению;
- b) мужчина опускает трубку после того, как ее положила женщина;
- c) первым опускает трубку, тот, кому звонили;
- d) перезванивает тот, кто звонил, а тот, кому звонили, ждет.

8. Вставьте пропущенное слово. Выступление руководителя/предпринимателя представляет собой средство ..., обеспечивающее передачу работникам различного рода информации.

- a) коммуникации;
- b) самореализации;
- c) мотивации;
- d) оценки.

9. Закончите предложение. Как явление управленческое решение – это ...

- a) Информационная подготовка
- b) Выбор оптимального варианта
- c) Информирование инициатора решений
- d) Набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы

10. Закончите предложение. Эффективное решение - это решение:

- a) соответствующее стандартам организации;

- b) характеризующееся ресурсной результативностью;
- c) наилучшим образом удовлетворяющее критериям, заданным организацией для достижения поставленных целей;
- d) все вышеперечисленное верно.

11. Продолжите предложение. Экономическая сущность УР в малом бизнесе состоит в ...

- a) Механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников
- b) Наличии соответствующих возможностей для разработки и реализации управленческих решений
- c) Наличии реальной стоимости
- d) Возможности осуществления заданных мероприятий при строгом соблюдении уставных документов организации

12. Укажите, с помощью какого показателя оценивается эффективность бизнеса?

- a) Коэффициент дисконтирования
- b) Рентабельность собственного капитала
- c) Коэффициент ликвидности
- d) Издержки производства

13. Укажите, на что в первую очередь будут опираться партнеры предприятия, чтобы убедиться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение высокого уровня прибыльности и платежеспособности от контактов с ним?

- a) на бизнес-план предприятия
- b) на информационные справочники
- c) на средства массовой информации
- d) на статистическую отчетность

14. Какие существуют общие цели предпринимательства, независимые от организационно-правовой формы предприятия и видов деятельности?

- a) обеспечение безбедного существования производственному коллективу, социальные гарантии
- b) обеспечение устойчивых доходов, рост производства, расширение рынка сбыта и сфер влияния
- c) получение политического влияния, захват территории и получение прибыли
- d) захват территории и получение прибыли

15. Укажите, какое качество работника считается наиболее ценным и повышает роль и эффективность человеческих ресурсов в малом бизнесе:

- a) коммуникабельность
- b) способность к адаптации
- c) исполнительность
- d) способность к творчеству

## ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<sup>6</sup>

1. Кто может быть субъектом предпринимательства?
2. Определите важнейшие черты предпринимательства.
3. Целью объединения юридических лиц является \_\_\_\_\_.
4. Производственное предпринимательство – это \_\_\_\_\_.
5. Финансовое предпринимательство – это \_\_\_\_\_.
6. Права коммандитистов.
7. Каков порядок распределения прибыли в кооперативе?
8. Кто первым ввел термин «предпринимательство»?
9. В чем состояла предпринимательская функция, по мнению Ж.-Б.Сэя?
10. Как определял предпринимательскую функцию Й.Шумпетер?
11. Что понимают под профессиональным владением бизнесом?
12. Как определяется предпринимательское администрирование?
13. В состав элементов предпринимательского администрирования входят \_\_\_\_\_.
14. Чем отличаются организационно-правовые формы предпринимательства?
15. В отношении каких организационно-правовых форм учредители не имеют ни обязательственных, ни имущественных прав?
16. Целями создания некоммерческих организаций являются \_\_\_\_\_.
17. В чем заключаются выгоды оффшорного бизнеса?
18. В чем заключаются преимущества малого бизнеса?
19. Каков состав документов, необходимых для регистрации юридического лица?
20. Что относится к исключительной компетенции собрания учредителей?
21. Каковы формы предпринимательства, базирующиеся на долевой собственности и ограниченной ответственности участников по обязательствам субъекта предпринимательства?
22. Количество членов некоммерческого партнерства не может быть меньше \_\_\_\_\_ чел.
23. В каких случаях в АО создается наблюдательный совет?
24. Кто управляет деятельностью товарищества на вере?
25. Кем назначается руководитель унитарного предприятия?
26. Мажоритарные акционеры – это акционеры, владеющие \_\_\_\_\_.
27. Как называется предприятие, созданное на базе федерального имущества?
28. Как соотносятся предпринимательская стратегия и тактика?
29. Что понимается под внутрифирменными предпринимательскими коммуникациями?
30. Как называется фирма, предоставляющая другой фирме комплекс исключительных прав?
31. Интрапренерством называется \_\_\_\_\_.

---

<sup>6</sup> ЭОР ММБ Часть 1

32. В каких формах может осуществляться разгосударствление предприятий в России?
33. С какого момента предприятие считается созданным?
34. Безвозмездная передача или продажа государственных предприятий в частные руки называется \_\_\_\_\_ .
35. Приватизация в форме \_\_\_\_\_ открывает наибольшие возможности для рейдерства.
36. Что входит в состав собственного капитала предприятия?
37. Каким должно быть соотношение собственного и заемного капитала во вновь созданной фирме?
38. Что понимают под предпринимательской сетью?
39. Каковы характеристики транснациональной компании?
40. В каких случаях принимаются решения о принудительной ликвидации предприятия?
41. Каковы процедуры банкротства?

## ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. История развития предпринимательства и особенности его эволюции в России
2. Проблемы развития торгового предпринимательства на современном этапе
3. Факторы внешней среды и оценка их влияния на предпринимательскую деятельность
4. Внутренняя предпринимательская среда и её роль в организации успешного бизнеса
4. Государственное регулирование предпринимательской деятельности
5. Организация деятельности малого предприятия в торговле
6. Государственная поддержка развития малого предпринимательства
7. Индивидуальное предпринимательство и особенности его развития
8. Правовые основы создания и функционирования малых предприятий
9. Формы налогообложения малого предпринимательства: преимущества и недостатки специальных налоговых режимов
10. Организация и развитие собственного дела
11. Лизинг как форма развития предпринимательства
12. Франчайзинг как прогрессивная форма развития предпринимательства в торговле
13. Прекращение предпринимательской деятельности и процедура ликвидации предпринимательской организации
14. Банкротство предприятий и их санация
15. Культура предпринимательства в торговле
16. Этика торгового предпринимательства
17. Формирование корпоративной культуры как залог успешного развития бизнеса
18. Инфраструктура бизнеса как среда его функционирования
19. Роль малых предприятий в ускорении инновационного процесса
20. Оценка инновационной сферы деятельности предприятий торговли
21. Влияние инноваций на деятельность торгового предприятия
22. Венчурные фирмы и их роль в ускорении инновационного развития торговых предприятий
23. Активизация инновационной деятельности в сфере торговли и оценка ее результатов
24. Тенденции развития среды функционирования предприятия розничной торговли на рынке продовольственных товаров (другой рынок/товар).
25. Состояние и перспективы развития малого предпринимательства в регионе (стране, городе и т.п.).

## ГЛОССАРИЙ

**Бизнес или предпринимательство** - это инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая своими целями получение прибыли и развитие собственного дела.

**Бизнес операция** - это хозяйственная деятельность состоящая из совокупности действий и процедур, составляющих содержание одного завершенного бизнес цикла. Она начинается как правило с формулировки бизнес идеи, приобретения необходимых ресурсов и заканчивается сбытом продукции, получением прибыли.

**Бизнес** – предпринимательская деятельность, которая осуществляется с целью получения прибыли посредством реализации произведённого продукта или предоставления услуг, а также занятие, приносящее доход, прибыль.

**Бизнес-инкубатор или технопарк** - специально оборудованная территория, расположенная недалеко от университетов и научных центров, предоставляющая ученым возможность бизнес реализации своих научных идей, а предпринимателям доступ к новым технологиям.

**Бизнес-план** - документ, призванный высветить курс предприятия, как правило, на ближайший год в развитие его стратегии.

**Бизнес-планирование (деловое планирование)** – самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

**Бизнес-центр** – учреждение, которое предоставляет деловым людям помещение и все необходимые услуги, с тем, чтобы они могли с наибольшей эффективностью вести переговоры, проводить встречи и презентации и т. п.

**Венчур** - это форма финансирования небольших рискованных предприятий крупными фирмами. Венчурный капитал небольших рискованных предприятий создается за счет продажи пакетов акций крупным инвесторам, которые заинтересованы либо в получении доступа к новым технологиям, либо рассчитывают на резкий рост стоимости акций в случае удачной реализации проекта. Венчурное финансирование позволяет малым фирмам быстро собрать стартовый капитал, а крупным фирмам получить в будущем большие выгоды при минимальных рисках сегодня.

**Вертикальное разделение труда в организации** – отделение управленческой работы от всей (неуправленческой). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**Взаимозависимость факторов внешней среды** – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

**Внешняя предпринимательская среда** - совокупность условий и факторов, возникающих в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие, или могущие оказать на нее значительное влияние и поэтому требующие управленческих решений.



**Внешняя среда организации косвенного воздействия** - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

**Внешняя среда организации прямого воздействия** - факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**Внутренняя предпринимательская среда** - совокупность ситуационных факторов внутри самой фирмы. Она является в основном результатом управленческих решений. К ней относят: цели, структуру, технологию и людей.

**Горизонтальное разделение труда в организации** – разделение всей работы на составляющие компоненты.

**Государственная поддержка предпринимательства** - система мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленных на увеличение конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Меры государственной поддержки направлены на стимулирование активности хозяйствующих субъектов рынка и на оказание им содействия в хозяйственной деятельности. К таким мерам относят льготы, предоставление кредитов, обеспечение госзаказами и т.д.

**Группа** — двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

**Делегирование ответственности** - передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

**Делегирование полномочий** — передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

**Дерево решений** – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви дерева).

**Инвестиционный проект** - совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Инновация** – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности, результат творческой и инвестиционной деятельности, направленный на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг, технологий, организационных форм на уровне фирмы.

**Инфраструктура** - понятие, охватывающее автомобильные и железные дороги, авиалинии, телефонные и канализационные сети, все прочие

коммунальные системы, обеспечивающие работу бизнеса и жизнедеятельность человеческого сообщества.

**Конкурентоспособность менеджера** - преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы.

**Контроль** – одна из основных функций управления, предлагающая наблюдение за управляемыми процессами, проверку качества, установление отклонений, сбор необходимой информации для оценки ситуации и выработки корректирующих воздействий в процессе управленческой деятельности.

**Конфликт** - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами; столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

**Концепция** - система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов;

**Лидер** – человек, способный воздействовать на коллектив, направлять и организовывать его работу по ППРУР; глава, руководитель политической партии, профсоюза и т.д.

**Лидерство** — способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

**Лицензия** - разрешение на использование за обусловленное вознаграждение созданных другим лицом или организацией изобретения, технологии, технологических знаний и производственного опыта, секретов производства, торговой марки, необходимых для производства коммерческой и иной информации в течение определенного срока.

**Лицо, принимающее решение (ЛПР)** – это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

**Малый бизнес** – предпринимательская деятельность мелких коммерческих предприятий и организаций, преимущественно в сфере оказания услуг населению.

**Маркетинговое исследование** – 1) систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах; 2) систематический сбор, отражение и анализ данных о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг; 3) выявление возможностей своей фирмы занять конкурентные позиции на конкретном рынке или его сегменте путем приспособления выпускаемой фирмой продукции к спросу и требованиям покупателей; 4) процесс определения целей, поиска, отбора и систематизации средств и методов, с помощью которых фирма собирается достигнуть желаемого эффекта.

**Менеджер** - предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме. Менеджеры - люди, которые зарабатывают себе на жизнь благодаря своему профессионализму в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении.

**Менеджмент** - вид профессиональной деятельности людей, занимающихся организацией и координацией процесса достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

**Миссия** – основная общая цель или задача организации; принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций, как со своей продукцией, так и на рынках.

**Модель** – копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

**Общее руководство** - организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом.

**Оптимизация** - процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры "выхода" объекта как системы.

**Организационная культура** – выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

**Организационная структура предприятия** - совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана.

**Организация** - 1) функция управления как процесса, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной организационно-правовой формы.

**План** – комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенной последовательности в установленные сроки.

**Планирование** – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

**Предприниматель** – лицо, которое находит средства для организации предприятия и тем самым берёт на себя предпринимательский риск.

**Предпринимательская среда** - это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование фирмы и требующих принятия решений, направленных либо на их устранение, либо на приспособление к ним.

**Предпринимательский контроль** осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

**Предпринимательский риск** - опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами. Измеряется частотой, вероятностью возникновения того или иного уровня потерь, превосходящих величину ожидаемой прибыли.

**Предпринимательство** – деятельность субъекта (отдельного лица или группы лиц), направленная на извлечение прибыли в условиях рыночной экономики.

**Предприятие** – самостоятельный субъект хозяйствования, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

**Производственная структура предприятия** - совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений предприятия, обеспечивающих переработку "входа" системы в ее "выход"- готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

**Производственное планирование** заключается в формировании производственной программы предприятия, определяющей номенклатуру и объем производства различных видов продукции (оказания услуг или выполнения работ) и распределение их по отдельным календарным отрезкам планируемого периода.

**Решение** – 1) выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР и направленный на достижение поставленных целей; 2) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

**Решение интуитивное** – решение, основанное на собственном ощущении

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом; уровень неопределенности в предсказании результата.

**СВОТ-анализ** – вид анализа, позволяющий при принятии стратегических решений систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации и предусмотреть, в какой степени организации удастся использовать ожидаемые возможности и избежать опасностей.

**Система менеджмента** – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

**Структура организации** – логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Технология** – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода.

**Управление** – 1) свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей; 2) целенаправленное воздействие, организующее и согласующее совместный труд людей.

**Управление по целям** — метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

**Управленческий потенциал** (возможности) — объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

**Управленческий процесс** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

**Управляющая подсистема** - подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения, и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, социология и психология менеджмента, разработка и реализация управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений.

**Физическое лицо** - гражданин, человек, участвующий в экономической деятельности, выступающий в качестве полноправного субъекта этой деятельности.

**Финансовое предпринимательство** - это бизнес в сфере денежного обращения и кредита, он выступает в таких формах как банковская деятельность, страховой и венчурный бизнес.

**Франчайзинг (franchising)** - контрактное соглашение между компанией и человеком или фирмой, которое позволяет получателю франшизы заниматься определенным видом бизнеса под известным именем и использовать на платной основе технологию этой фирмы. Объектом франшизы могут выступать: фирменное название, коммерческое обозначение лицензиара, коммерческая информация, товарный знак, знак обслуживания и т.д. Ф. обеспечивает малым фирмам выход на рынок под известной маркой, зарекомендовавшей себя на рынке. Снижает расходы на маркетинговую и рекламную деятельность. Наиболее известным франчайзингом является фирма МакДональдс.

**Франшиза** - лицензия, на которой основана деятельность предприятия и которой предусмотрено право использования имени, логотипа и технологии другой, успешно действующей компании.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

**Экономическая эффективность** - относительный показатель, характеризующий результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, определяемый отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата.

**Этика** – 1) принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного; система норм нравственного поведения руководителя, предполагающая знание основных норм взаимоотношений между людьми, между личностью и коллективом, а также между коллективами; 2) система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

**Эффект экономический** – абсолютный показатель, характеризует повышение доходов над расходами при производстве товаров, работ, услуг.

**Эффективность** - это свойство системы (процесса, события, явления), характеризующее соответствие ее (или результата ее функционирования) *целевому* назначению в определенных *условиях* использования (или функционирования) и с учетом *затрат* на проектирование, изготовление и эксплуатацию системы.

**Эффективность организации** - результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов.

**Юридическое лицо** - предприятие, учреждение, организация, которые могут от своего имени приобретать имущественные или личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом или ответчиком в суде или арбитраже, иметь самостоятельный баланс или смету. Юридическое лицо должно обладать четырьмя совокупными признаками: 1) организационное единство, закрепленное в уставе или положении; 2) наличие обособленного имущества на праве собственности, в хозяйственном ведении или оперативном управлении; 3) самостоятельная ответственность по своим обязательствам; 4) выступление в гражданском обороте от своего имени.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТИ,2000. – 501с.
3. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: Центр, 2000. - 432 с.
4. Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве: учебное пособие. 0 М.: ИНФРА-М, 2003. – 230с.
5. Кузнецова Н. В. Менеджмент: практикум / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 89 с.
6. Кузнецова Н. В., Федорова Е.Г. Основы менеджмента : практикум. - Магнитогорск : Изд-во МаГУ, 2008.- 110с.
7. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 1. Менеджмент. Учебное пособие. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.
8. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Часть 2 Маркетинг. Электронное издание. - Магнитогорск, 2017.
9. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг: учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова. - Магнитогорск, 2010.- 194 с.
10. Кузнецова Н.В. Менеджмент: учебное пособие. – Магнитогорск, 2017. – 309 с.
11. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 222с.
12. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск: МаГУ, 2006. – 324с.
13. Кузнецова Н.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. – Магнитогорск,2012. – 236с.
14. Литовская Ю.В., Трубицына О.Г. Теория и практика бизнес-планирования [Электронный ресурс] : учебное пособие / Юлия Владимировна Литовская, Ольга Георгиевна Трубицына ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (2,88 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.
16. Михалева Е.П. Менеджмент – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 176 с.
17. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А.Усман; Под ред. Проф. Б.В.Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. – 415 с.

18. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник /Под общ. ред. проф. М.П.Переверзева. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 288с.

19. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. / Э.А.Смирнов. – М.: РИОР, 2010. – 362 с

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей"(с изм. и доп., вступ. в силу с 29.04.2018)

2. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)

3. Буриков А. Д. Управление малым бизнесом: Учебное пособие / А.А. Абрамова, Г.И. Болкина, А.Д. Буриков и др.; Под общ. ред. В.Д. Свирчевского - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-005057-7

4. Буриков, А. Д. Управление малым бизнесом[Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.А. Абрамова, Г.И. Болкина, А.Д. Буриков и др.; Под общ. ред. В.Д. Свирчевского - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=427320> . – Загл. с экрана.

5. Виханский О. С. Менеджмент. [Электронный ресурс]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 656 с.: 60x90 1/16.

6. Вотчель Л. М. Предпринимательство как способ коммерциализации инновационных проектов [Электронный ресурс] : монография / Л. М. Вотчель, М. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2736.pdf&show=dcatalogues/1/1132631/2736.pdf&view=true>. - Макрообъект.

7. Вотчель Л. М. Риски предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. М. Вотчель, В. В. Викулина ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2018. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3525.pdf&show=dcatalogues/1/1514343/3525.pdf&view=true>. - Макрообъект. - ISBN 978-5-9967-1130-7.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2011. - 499 с. - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр.: с. 490-499. - Рек. Мин. обр. РФ.

9. Горфинкель В. Я. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: Учебное пособие / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.:



Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 349 с.: 60x90 1/16. (переплет)  
ISBN 978-5-9558-0137-7

10. Девяткин, Е. А. Малый бизнес в рыночной среде [Электронный ресурс]/ Мамедова Н.А., Девяткин Е.А. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=612686> – Загл. с экрана.

11. Диденко, В. Ю. Финансовый менеджмент в малом бизнесе [Электронный ресурс] : учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 347 с. — ([www.dx.doi.org/10.12737/23907](http://www.dx.doi.org/10.12737/23907)). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=760302> . – Загл.с экрана.

12. Добрина Н. А. Менеджмент: основы теории и деловой практик / [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Н.А. Добрина, Ю.В. Щербакова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. - 288 с.: ил.; 60x90 1/16. - (ПРОФИЛЬ).

13. Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Р.А. Исаев. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2010. – 264 с.

14. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления [Текст] : [учеб. пособие для вузов] / Т. Ю. Анопченко [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2010. - 381 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 380-381. - ISBN 978-5-222-17145-5.

15. Кондраков Н. П. Основы малого и среднего предпринимательства: Практическое пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 446 с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). (переплет) ISBN 978-5-16-005687-6,

16. Королев В. И. Современные технологии менеджмента [Электронный ресурс]: Учебник / В.И.Королев, В.В.Уваров, А.Д.Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с.: 60x90 1/16. (п).

17. Кузнецова Н. В. Менеджмент и маркетинг [Текст] : практикум / Н. В. Кузнецова. - Магнитогорск : [Изд-во МаГУ], 2010. - 99 с. - Библиогр.: с. 60-62. - ISBN 978-5-86781-700-8.

18. Кузнецова Н. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 89 с. : схемы, табл. - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2898.pdf&show=dcatalogues/1/1134303/2898.pdf&view=true>. - Макрообъект.

19. Кузнецова Н. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : [МГТУ], 2017. - 309 с. : табл., схемы. - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3450.pdf&show=dcatalogues/1/1514274/3450.pdf&view=true>. - Макрообъект. - ISBN 978-5-9967-0927-4.

20. Кузнецова Н. В. Менеджмент и маркетинг [Электронный ресурс] : учебное пособие. Ч. 1. Менеджмент / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2786.pdf&show=dcatalogues/1/1132941/2786.pdf&view=true>. - Макрообъект.

21. Кузнецова Н. В. Менеджмент и маркетинг [Электронный ресурс] :

учебное пособие. Ч. 2. Маркетинг / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2789.pdf&show=dcatalogues/1/1132946/2789.pdf&view=true>. - Макрообъект.

22. Кузнецова Н. В. Менеджмент и маркетинг. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2787.pdf&show=dcatalogues/1/1132942/2787.pdf&view=true>. - Макрообъект.

23. Кузнецова Н. В. Основы менеджмента[Текст] : практикум / Федорова Е. Г. - Магнитогорск : Изд-во МаГУ, 2008. - 110 с.

24. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Электронное издание. № госрегистрации 0321701335 / Магнитогорск, 2017. Том. Часть 1. Менеджмент

25. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Электронное издание . Магнитогорск, 2017. Том Часть 2 Маркетинг.

26. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг: учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова. Магнитогорск, 2010.

27. Кузнецова Н.В. Менеджмент: учебное пособие. – Магнитогорск, 2017. – 309 с.

28. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 222с.

29. Кузнецова Н.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. – Магнитогорск, 2012. – 236с.

30. Кузнецова Н.В. Управление инновационным развитием компании. Электронное издание . Магнитогорск, 2017.

31. Кузнецова Н.В. Управленческие решения. Практикум : учебное пособие. – Магнитогорск, 2011. – 160 с.

32. Кузнецова Н.В. Электронный учебно-методический комплекс «Менеджмент и маркетинг» для студентов обучающихся по специальности «Технология художественной обработки материалов». – М.: ОФЭРНиО ГАН «РАО». - № 17584 от 16.11.2011.

33. Кузнецова Н.В. Электронный учебно-методический комплекс «Основы менеджмента». – М.: ВНИИЦ, 2006. - № 50200700105 от 16.01.2007 № 7474 от 29.12.2006

34. Лапуста М. Г. Предпринимательство : учебник / М.Г. Лапуста. — Изд. испр. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат).

35. Лапыгин, Д.Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании[Электронный ресурс] / Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567394>. – Загл. с экрана

36. Ларионов И. К. Предпринимательство / Ларионов И.К., - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 190 с.: ISBN 978-5-394-02727-7
37. Ловкова Е. С. Экономика и организация малого и среднего бизнеса: Учебное пособие / Н.М.Филимонова, Н.В.Моргунова, Е.С.Ловкова - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009934-7,
38. Морозко Н. И. Финансовый менеджмент в малом бизнесе : учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 347 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/23907](http://www.dx.doi.org/10.12737/23907).
39. Наумов, А.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=769974> - Загл. с экрана.
40. Переверзев М. П. Менеджмент [Текст] : учебник / под общ. ред. М. П. Переверзева. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА -М, 2011. - 329 с. : ил., табл. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003239-9
41. Попадюк, Т. Г. Малый инновационный бизнес [Электронный ресурс]: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкея, Т.Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. - 264 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=363806> . – Загл.с экрана.
42. Свирчевский, В. Д. Управление малым бизнесом [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под общ. ред. В.Д. Свирчевского. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=262520>. – Загл.с экрана.
43. Сорокина, Л. А. Менеджмент в малом бизнесе [Электронный ресурс] / Сорокина Л.А. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 142 с.: - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=872918> – Загл.с экрана.
44. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / под ред. М. А. Чернышева. - Ростов н/Д : Феникс , 2009. - 507 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 493-507. - Доп. УМО. - ISBN 978-5-222-14513-5.
45. Черняк, В. З. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" / Черняк В.З.; Под ред. Черняк В.З., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=872519>. Загл. с экрана.
46. Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Управление персоналом», «Финансовый менеджмент».

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.pro-biznes.com> – Ресурс о малом и среднем бизнесе - На этом сайте вы узнаете с чего начать бизнес, а также [как открыть свое дело](#). Мы поможем вам разобраться в таких понятиях как: [что такое франшиза](#), [целевая аудитория](#), [постоянные и переменные затраты](#), [партизанский маркетинг](#) и [уникальное торговое предложение](#). Вам будет понятно [с чего начать малый бизнес](#) и как создать бизнес с нуля. Этот ресурс вам поможет найти многие ответы, связанные с малым бизнесом, его открытием, продвижением и управлением.
2. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
3. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
4. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
5. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
6. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
7. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (window.edu.ru) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.
8. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
9. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
10. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
11. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
12. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Методические указания по написанию и оформлению рефератов

Реферат является одной из форм учебной и научно-исследовательской работы студентов. Реферат – это письменная работа на определенную тему, подготовленная на основе почитанных книг, журнальных статей, публицистики и других материалов. Цель написания реферата состоит в том, чтобы научить студентов связывать теорию с практикой, пользоваться литературой, статистическими данными, привить умение популярно излагать сложные вопросы.

Реферат – композиционно организованное обобщенное изложение содержания источника информации (статьи, ряда статей, монографий и др. печатных источников). Слово «реферат» имеет два значения: с одной стороны, оно предполагает краткое изложение реферируемой научной работы, книги, статьи. С другой стороны – доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературы и других источников.

Исследование реферативного характера учат студентов работать с научной литературой, уметь отбирать и классифицировать необходимый материал, выявлять полученные точки зрения на суть проблемы, логически выстраивать и излагать проработанный материал, обобщать его и делать выводы.

Работа студента над рефератом состоит из следующих этапов: выбор темы; накопление информационного материала; подготовка и написание реферата; защита реферата на семинаре или конференции. Выбор темы реферата осуществляется из списка предложенных преподавателем тем. Студент сам может предложить тему, если она находится в рамках курса, и согласовать ее с руководителем. Тематика рефератов вносится в банк тем рефератов и используется как консультационный фонд кафедры.

Реферат должен иметь следующую структуру: план, краткое введение, изложение основного содержания темы, заключение, список используемой литературы.

Введение служит для ориентации читателя в дальнейшем изложении. Во введении необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, обоснованность причины выбора темы, сформулировать научную проблему, раскрыть цели и задачи реферата. Кроме того, следует отметить, в каких произведениях известных ученых – экономистов, менеджеров-практиков рассматривается изучаемая проблема.

Основное содержание работы располагается в главах между введением и заключением. В основной части работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению как темы в целом, так и отдельных ее вопросов, правильно увязать теоретические положения с практикой. Изложение должно осуществляться в соответствии с составленным планом. Реферат должен быть написан ясным языком, без повторений, сокращений, противоречий между отдельными положениями. Если в ходе работы выявлены

какие-либо закономерности, то целесообразно продемонстрировать их в форме таблиц, графиков, схем, диаграмм, рисунков.

Заключение содержит краткое изложение всей проблемы. Оно составляется так, чтобы читатель, не изучая всю работу, а посмотрев лишь заключение, мог составить общее представление об исследуемой проблеме и основных идеях, на которых строилось и которыми завершилось теоретическое исследование.

К содержанию реферата предъявляются следующие требования:

- ✓ информативность, полнота, логичность изложения;
- ✓ соотнесенность содержания реферируемой литературы с избранной проблемой;
- ✓ глубина проработки используемых источников;
- ✓ ясность, корректность в оценке материала;
- ✓ систематичность в изложении имеющихся данных;
- ✓ краткость и точность формулировки выводов, их обоснованность;
- ✓ аргументированность критики;
- ✓ грамотность текста, аккуратность его оформления и правильность с точки зрения имеющихся на данный период библиографических требований.

После заключения в текст работы помещают список используемой литературы, в который должны быть включены те источники, на которых есть ссылки в тексте.

Список используемой литературы составляется в следующей последовательности:

1. Официальные материалы (законы, указы).
2. Остальные использованные в реферате источники в алфавитном порядке фамилий авторов.

Приводимые в тексте цитаты должны быть снабжены соответствующими ссылками на источники, из которых они взяты, с указанием автора, названия работы, страницы.

Текст реферата пишется с одной стороны листа, каждый пункт плана с новой страницы. Страницы должны быть пронумерованы. Нумерация страниц сквозная. Объем реферата 15-20 страниц.

Текст должен быть напечатан через 1,5 интервал, шрифт 14 Times New Roman с соблюдением установленных размеров отступа от края листа (1,27): левое поле – 30мм; правое поле – 10мм; верхнее поле – 20 мм; нижнее поле – 20мм. Стилль текста – обычный, выравнивание по ширине.

Образец оформления титульного листа реферата приведен в Приложении Д.

Оценка реферата происходит по следующим критериям:

«Отлично» ставится за реферат, самостоятельно написанный студентом, использующим не только рекомендуемую литературу, но и самостоятельно подобранную, имеющий четкую логическую структуру; содержащий убедительную аргументацию и логически вытекающие выводы; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Хорошо» ставится за реферат, подготовленный только с использованием рекомендованной литературы и не имеющий при аргументации выводов, четкого мнения автора; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Удовлетворительно» ставится за реферат, при подготовке которого текст переписан механически, работа логически не выстроена, выдвигаемые положения слабо аргументированы; имеются нарушения при оформлении по требованиям ГОСТ.

Реферат не засчитывается, если он не удовлетворяет полностью общим требованиям. При невыполнении требований к научному уровню, содержанию и оформлению реферата научный руководитель возвращает его для доработки.

## **Приложение Б**

### **Методические указания по выполнению реферативного обзора периодических изданий**

Реферативные обзоры периодических изданий представляют собой индивидуальные задания, направленные на развитие навыков самостоятельной работы студентов с периодическими изданиями.

Выполнение реферативных обзоров предполагает широкое использование периодических изданий, а также аналитических статей, опубликованных на интернет-сайтах, освещающих теоретические и практические проблемы, вопросы отечественного и зарубежного опыта в области управления качеством.

В процессе выполнения реферативного обзора раскрываются способности студентов осуществить самостоятельный поиск, анализ и обобщение периодических изданий, делать аргументированные выводы, вносить свои предложения по разрабатываемой теме. В процессе работы студент должен проявить умение пользоваться периодическими источниками, анализировать результаты, обобщать и систематизировать материалы, применяя их к конкретному излагаемому вопросу. Тема реферируемого материала должна быть раскрыта полно.

Выполнение реферативного обзора преследует развитие следующих навыков:

- ✓ самостоятельной работы с периодическими изданиями по управленческой тематике;
- ✓ самостоятельного подбора, систематизации и анализа конкретного материала;
- ✓ формулирования соответствующих выводов и предложений по определенной теме; четкого и простого письменного изложения своих мыслей, а также правильного оформления работы.

Выполнение реферативных справок позволит расширить кругозор студента в выбранной теме и более полно подобрать материал к будущей выпускной квалификационной работе.

Осуществляя выбор темы реферативного обзора, студент опирается на рекомендации кафедры по наиболее важным проблемам управления качеством продукции. Тематика реферативных справок периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для управления в области качества. Студент может предложить для реферативного обзора свою тему с необходимым обоснованием ее разработки.

При выборе темы реферативного обзора необходимо исходить, прежде всего, из возможности собрать необходимый для ее написания конкретный материал в периодической печати. Выбранная студентом тема согласовывается с преподавателем, ведущим семинарские занятия по предмету.

#### ***Структура и содержание реферативного обзора***

Реферативный обзор на выбранную тему выполняется, как правило, по периодическим изданиям за последние 2–3 года, а также с использованием



аналитической информации, публикуемой на специализированных Интернет-сайтах.

Во введении студент обосновывает актуальную выбранной темы, свое отношение к данной проблемной тематике.

По каждой статье оформляется реферативная справка по следующему плану:

1. Проблема, которую рассмотрел автор в статье.
2. Актуальность и содержание рассматриваемой проблемы.
3. Решение проблемы, предлагаемое автором статьи.
4. Собственный взгляд на излагаемую проблему и возможные пути ее решения.

Объем справки по одной статье с точным указанием названия статьи и источника составляет 3 - 5 страниц. В заключительной части обзора студент дает короткое (0,5–1 страница) резюме обо всех отреферированных статьях. В приложении к обзору размещаются статьи отобранные студентов для анализа. Образец оформления титульного листа реферативного обзора представлен в Приложении Е

В *реферативном обзоре* на второй странице приводится содержание работы с указанием отреферированных статей: фамилии и инициалов автора, названия работы, наименования, года и номера периодического издания (Приложение И).

**Приложение В**  
**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Организационные документы Категория А  _____ Согласовано	Утверждаю Генеральный директор _____ Хxxxxxx Х.Х. " " _____ 20 _____ г.		
Административная инструкция <b>АИ-00</b>			
<b>ПОЛОЖЕНИЕ</b> <b>О СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b>			
Согласовано:	_____ Первый заместитель генерального директора, Финансовый директор	_____ Дата	_____ Подпись
Согласовано:	_____ Заместитель генерального директора	_____ Дата	_____ Подпись
Согласовано:	_____ Руководитель управления делами	_____ Дата	_____ Подпись

**ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Положение предназначено для определения структуры управления и административной подчиненности руководителей структурных подразделений Общества с ограниченной ответственностью "РРГ" (далее Организации).

Положение основано на принципах, изложенных в Уставе Организации.

Положение регламентирует административную подчиненность руководителей Организации до уровня начальника отдела.

Положение утверждается приказом генерального директора.

Внесение изменений в Положение осуществляется на основании приказа Генерального директора о внесении изменений.

Данное Положение должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица Организации:

- Генеральный директор;
- Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор;
- Заместитель генерального директора;
- Руководитель управления делами;
- Начальник департамента зачетов и фондовых операций (ДЗФО);
- Начальник финансово-экономического департамента;
- Начальник департамента поставок и товарных операций (ДПТО);
- Руководитель службы бухгалтерского учета;
- Руководитель юридической службы;
- Руководитель службы экономической безопасности;
- Начальник отдела межотраслевых и региональных связей;
- Начальник отдела фондовых операций;
- Начальник планово-экономического отдела (ПЭО);
- Начальник отдела финансового учета;
- Начальник отдела поставок;
- Начальник отдела товарных операций.

#### Направления деятельности

Управление Организацией обеспечивает ее деятельность, направленную на получение прибыли и исполнение в связи с этим инвестиционных, производственных и других договоров (соглашений, контрактов), участником которых является Организация.

Все направления деятельности закреплены в Уставе Организации. В настоящее время основными направлениями являются следующие:

- a) Организация и проведение взаимозачетов.
- b) Организация и проведение фондовых операций.
- c) Организация и проведение поставок и товарных операций на внутреннем рынке.
- d) Организация и проведение поставок и товарных операций по экспорту и импорту продукции.

#### Принципы организации и структуры управления

Управление Организацией осуществляется в соответствии с Уставом общества, настоящим положением, административными инструкциями по делопроизводству, проведению взаимозачетов и другими инструктивно-методическими материалами.

Структура управления включает в себя руководство Организацией (Генеральный директор, Первый заместитель генерального директора и Заместитель генерального директора) и руководителей структурных подразделений Организации (начальников департаментов, руководителей управлений и служб, начальников отделов).

Общее управление Организацией осуществляет Генеральный директор. Статус, порядок назначения и освобождения от должности Генерального директора определяется федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Организации.

Непосредственное управление осуществляют заместители генерального директора. Заместитель генерального директора назначается и освобождается от должности приказом Генерального директора.

Основными структурными единицами организации являются департаменты, службы и управление делами. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности Организации. Общее управление работой департаментов, служб и управления осуществляют заместители генерального директора. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента (службы, управления). Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки, поданной заместителем генерального директора, курирующего данное подразделение.

Для организации управления конкретными задачами в составе департамента создаются дополнительные структурные единицы: отделы и группы. Общее управление работой отделов и групп осуществляют руководители департаментов. Непосредственное управление работой отдела или группы осуществляет начальник отдела (группы). Начальник дополнительной структурной единицы назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки поданной начальником департамента и визированной заместителем генерального директора, курирующего данный департамент.

#### Структура управления

В соответствии с текущими направлениями деятельности и обеспечивающими функциями в административную структуру входят следующие департаменты, управления и службы:

- a) Департамент зачетов и фондовых операций.
- b) Финансово-экономический департамент.
- c) Департамент поставок и товарных операций.
- d) Управление делами.
- e) Служба бухгалтерского учета.
- f) Служба экономической безопасности.
- g) Юридическая служба.

Схематическое изображение структуры управления Организацией приводится в Приложении 1.

Общее управление департаментом зачетов и фондовых операций, финансово-экономическим департаментом, службой бухгалтерского учета и службой экономической безопасности осуществляет Первый заместитель генерального директора - Финансовый директор.

Общее управление департаментом поставок и товарных операций, управления делами и юридической службой осуществляет Заместитель генерального директора.

В состав Департамента зачетов и фондовых операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел межотраслевых и региональных связей;
- б) Отдел фондовых операций.

В состав Финансово-экономический департамента входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Планово-экономический отдел;
- б) Финансовый отдел.

В состав Департамента поставок и товарных операций входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел поставок;
- б) Отдел товарных операций.

В состав Управление делами входят следующие дополнительные структурные подразделения:

- а) Отдел кадров;
- б) Отдел охраны;
- с) Канцелярия;
- д) Административно-хозяйственный отдел;
- е) Информационная служба.

Служба бухгалтерского учета, Служба экономической безопасности и Юридическая служба не имеют дополнительных структурных подразделений.

Права и обязанности сотрудников Организации

Сотрудники основных, дополнительных и вспомогательных структурных подразделений назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора на основании служебной записки от непосредственного руководителя сотрудника, согласованной со всеми вышестоящими руководителями.

Сотрудники подчиняются своему непосредственному руководителю, а также выполняют приказы и распоряжения руководителей вышестоящих структурных подразделений, заместителей генерального директора и генерального директора.

В своей работе сотрудники структурных подразделений руководствуются Положением о подразделении, административными и должностными инструкциями, приказами Генерального директора, распоряжениями заместителей генерального директора, а также распоряжениями и указаниями руководителей вышестоящих структурных подразделений.

Руководитель основного структурного подразделения (департамента, управления, службы) имеет следующие права и обязанности:

- а) подчиняется одному из заместителей генерального директора;
- б) осуществляет непосредственное управление сотрудниками департамента;

с) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;

d) организует деятельность подчиненных ему подразделений (ставит разовые задачи, утверждает планы работ отделов и служб, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);

е) организует контроль за исполнением договоров (соглашений, контрактов) по вопросам, относящимся к сфере ведения подразделения;

f) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;

g) поощряет сотрудников из премиального фонда подразделения, а также ходатайствовать перед заместителем генерального директора о премировании и изменении размеров материального вознаграждения;

h) применяет дисциплинарные и материальные меры наказания за нарушения дисциплины, низкое качество выполнения работ, несвоевременное выполнение поставленных задач и т.п.;

i) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

Руководитель дополнительного структурного подразделения (отдела или службы в составе департамента) имеет следующие права и обязанности:

a) подчиняется начальнику департамента;

b) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;

с) организует деятельность подчиненных ему сотрудников (ставит разовые задачи, утверждает планы работ сотрудников, осуществляет контроль и оперативное управление выполнением планов и решением задач);

d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к сфере ведения подразделения;

е) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

Сотрудник подразделения имеет следующие права и обязанности:

a) подчиняется своему непосредственному начальнику;

b) выполняет отдельные поручения вышестоящих руководителей;

с) докладывает руководству Организации материалы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности подразделения;

d) подписывает или визирует материалы, относящиеся к своей сфере ведения;

е) вступает при необходимости в контакты с внешними организациями.

Конкретные должностные обязанности каждого сотрудника Организации должны быть отражены в Должностной инструкции (ДИ) данного сотрудника. Должностные инструкции утверждаются в следующем порядке:

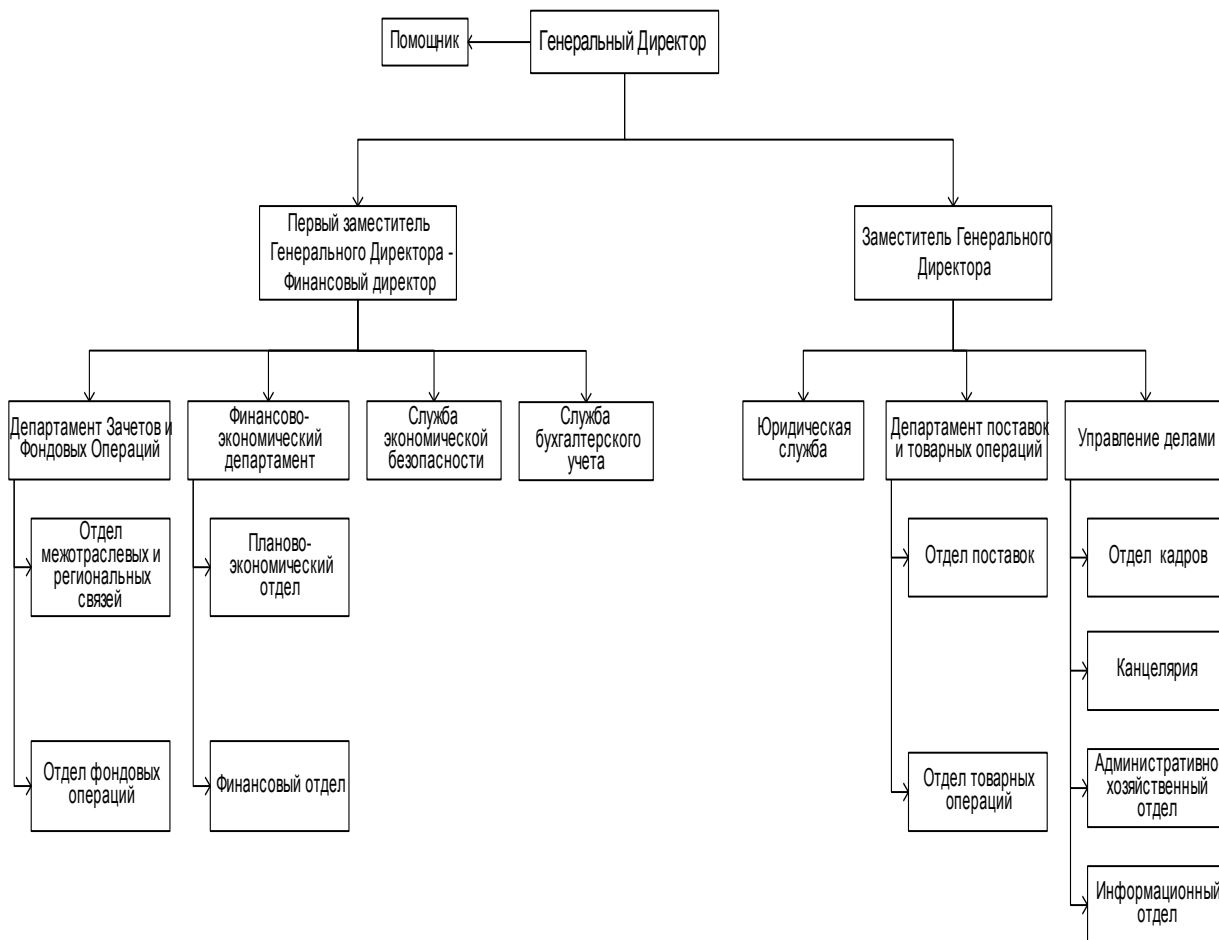
a) ДИ заместителей и помощника генерального директора утверждает Генеральный директор;

b) ДИ руководителей структурных подразделений (департаментов, служб, управления) утверждает один из заместителей генерального директора;

с) ДИ начальников отделов и специалистов утверждает руководитель департамента.

Утверждаю  
 Генеральный Директор  
 \_\_\_\_\_ Хххххх Х.Х.  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 1997г

административная структура ООО "ррр"



## Приложение Г

### Структура «Должностной инструкции»

1. *Общие положения.* В этом разделе указывается должность, устанавливается сфера деятельности данного специалиста, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, порядок и лицо, замещающее его во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. *Функции.* В данном разделе определяются направления деятельности работника.

3. *Должностные обязанности.* Перечисляются конкретные обязанности, возложенные на работника. Здесь нужно помнить, что возложить на работника можно только те обязанности, которые предусмотрены должностной квалификационной характеристикой. Оплата сотруднику производится за выполнение этих обязанностей. В этом же разделе указывается форма участия работника в управленческом процессе - руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, контролирует, исполняет, согласовывает, представляет и т.д.

4. *Права.* Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения своих функций и обязанностей. Поскольку права - это инструмент выполнения обязанностей, необходимо точно определить, что нужно для того, чтобы выполнить ту или иную обязанность.

5. *Ответственность.* Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и не использование предоставленных ему прав.

6. *Взаимоотношения и связи по должности.* В этом разделе перечисляется круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимоотношения и обменивается информацией, указываются формы и сроки получения и предоставления информации, определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов. Этот раздел может быть представлен в виде блок-схемы: кто, кому, какие функции передает. Связи по должности имеют смысл только тогда, когда должностные инструкции разработаны на всех сотрудников так, чтобы любое право корреспондировало с обязанностью. Если у одного сотрудника есть право что-то потребовать, то у другого должна быть обязанность это требование выполнить.



## Приложение Д Образец положения об отделе и руководителе

### Общие положения

1.1 \_\_\_\_\_ (далее Бюро) является функциональным структурным подразделением в составе \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденной организационной структурой \_\_\_\_\_.

1.2 Основным содержанием деятельности Бюро является разработка \_\_\_\_\_.

1.3 В своей деятельности Бюро руководствуется действующим законодательством РФ; решениями Правления; приказами и распоряжениями руководства ОАО «\_\_\_\_\_», \_\_\_\_\_, утвержденными нормативными и организационно - распорядительными документами и настоящим положением.

1.4 Организующей основой всех работ по качеству является документированная система качества, соответствующая требованиям стандартов серии ИСО 9000, реализующая принципы непрерывного совершенствования.

1.5 Руководство Бюро осуществляет начальник бюро на принципах единоначалия в соответствии с настоящим положением, законодательством РФ и другими нормативными актами.

1.6 Начальник Бюро подчиняется начальнику \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденной организационной структурой \_\_\_\_\_.

1.7 Начальник и работники Бюро назначаются и освобождаются от должности приказами директора по \_\_\_\_\_.

1.8 Положение о Бюро утверждается директором по \_\_\_\_\_.

1.9 Должностные инструкции работников Бюро утверждаются начальником \_\_\_\_\_.

1.10 Порядок регулирования взаимоотношений Бюро с другими структурными подразделениями и сторонними организациями определяется соответствующими нормативными и организационно - распорядительными документами, действующими в ОАО «\_\_\_\_\_».

### Основные задачи и функции

2.1 Расчетное сопровождение текущих проектов \_\_\_\_\_.

2.2 Разработка расчетных математических моделей и методик расчета по тематике \_\_\_\_\_.

2.3 Взаимодействие с подразделениями \_\_\_\_\_.

2.4 Тестирование и освоение функциональных возможностей \_\_\_\_\_.

2.5 Ведение архива \_\_\_\_\_.

2.6 Обучение работников \_\_\_\_\_.

2.7 \_\_\_\_\_.

### Взаимоотношения и связи

3.1 Схема функционального взаимодействия Бюро:

3.2 Входящая и исходящая документация Бюро:

№ п/п	Входящая документация	От кого поступает	Наименование работ	Исходящая документация	Кому направляется	Документ, регламентирующий деятельность
1	Заказ на проведение расчета	Подразделение	Проведение расчетов	Отчет по результатам расчета	Проектные подразделения	

## **Права**

### ***Начальник Бюро имеет право:***

4.1 Принимать решения для своевременного выполнения закрепленных за Бюро задач, если они не противоречат действующему законодательству, руководящим и нормативным документам, принятым в ОАО «\_\_\_\_\_».

4.2 Запрашивать и получать информацию по предмету своей деятельности в любом структурном подразделении или службе ОАО «\_\_\_\_\_».

4.3 Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения по улучшению деятельности Бюро.

4.4 Подписывать и визировать документы в пределах прав, предоставленных настоящим положением.

4.5 Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения по применению мер поощрения к подчиненным работникам и наложению на них дисциплинарных взысканий за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей в соответствии с «\_\_\_\_\_».

4.6 Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения о приеме, назначении, перемещении и увольнении работников Бюро.

4.7 Требовать от вышестоящего руководства оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

Права других работников Бюро определяются утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

## **Ответственность**

Начальник Бюро несет ответственность за:

5.1 Неисполнение или ненадлежащее исполнение задач и функций деятельности Бюро, предусмотренных настоящим положением, - в пределах определенных действующим трудовым законодательством РФ.

5.2 Несвоевременное информирование вышестоящего руководства о состоянии выполнения и обо всех важнейших факторах, влияющих на выполнение установленных Бюро задач.

5.3 Несоблюдение конфиденциальности по всем аспектам деятельности Бюро, относящимся к коммерческой тайне.

5.4 Несоблюдение законодательства РФ, правил внутреннего трудового распорядка, стандартов, инструкций, других действующих в ОАО «\_\_\_\_\_» нормативных документов, неприменение или неправильное применение прав, предоставленных настоящим положением.

5.5 Ненадлежащее состояние, недостоверность и несвоевременность установленных видов учета и отчетности.

5

5.9 Несвоевременность и неполноту проведения служебного расследования нарушений производственной дисциплины и ненадлежащее исполнения должностных обязанностей работниками Бюро.

5.10 Убытки, причиненные Обществу, в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

5.11 Необеспечение необходимого уровня компетентности персонала Бюро.

5.12 Не обеспечение всех необходимых мер по формированию атмосферы доверия между администрацией и работниками Бюро.

Степень ответственности других работников Бюро определяется утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

### **Сокращения**

---

#### **Перечень используемых документов**

- |   |       |   |
|---|-------|---|
| 1 | _____ | Порядок закупки и освоения лицензий.          |
| 2 | _____ | Порядок управления должностными инструкциями. |
| 3 | _____ | Инструкция.                                   |
| 4 | _____ | Порядок оформления.                           |

**Приложение Е**  
**Образец оформления титульного листа реферата**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова»**  
(ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»)

Кафедра Менеджмента

Реферат

по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

тема «Основы научного управления»

Выполнил: студент Иванов Иван Иванович

Группа: ЭМп-17

Преподаватель: доцент каф. менеджмента, к.п.н Кузнецова Н.В.

Магнитогорск 20\_\_\_\_

**Приложение Ж**  
**Образец оформления титульного листа реферативного обзора**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова»**  
(ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»)

Кафедра Менеджмента

**РЕФЕРАТИВНЫЙ ОБЗОР ПЕРИОДИЧЕСКИХ ИЗДАНИЙ**

по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

тема «Основы научного управления»

Выполнил: студент Иванов Иван Иванович

Группа: ЭМп-17

Преподаватель: доцент каф. менеджмента, к.п.н Кузнецова Н.В.

Магнитогорск 20\_\_\_\_

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ**

Практикум

2,57 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2020 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru