

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
к рабочей программе

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«РОСТОВСКИЙ-НА-ДОНУ КОЛЛЕДЖ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ,
ИНФОРМАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»
(ГБПОУ РО «РКРИПТ»)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

по дисциплине

ОП.07 МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Квалификация выпускника:
бухгалтер, специалист по налогообложению

Составитель:
Круглова И.П.,
преподаватель первой квалиф. кат.
ГБПОУ РО «РКРИПТ»

2024, г. Ростов-на-Дону

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ОП.07 Менеджмент предназначены для студентов специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Цель методических указаний: оказание помощи обучающимся в выполнении самостоятельной работы по дисциплине ОП.07 Менеджмент.

Настоящие методические указания содержат задания, которые позволят студентам закрепить знания и умения, полученные на аудиторных занятиях.

Перечень видов самостоятельной работы и форм контроля представлен в таблице 1

Таблица 1 – Перечень видов самостоятельной работы и форм контроля

Вид самостоятельной работы	Форма контроля
1 Выполнение практического задания	Представление выполненного практического задания
2 Выполнение кейс-задания	Представление выполненного кейс-задания

2 СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

В соответствии с учебным планом специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) по дисциплине ОП.07 Менеджмент из общего объема образовательной нагрузки на самостоятельную работу обучающихся отводится 4 часа.

Содержание самостоятельной работы обучающихся представлено в таблице 2 и содержит: тему, вид заданий, цели работы, время выполнения, рекомендуемую литературу.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся вправе пользоваться дополнительной научной, научно-популярной литературой, информационными ресурсами, нормативно-правовой и учебно-методической литературой, материалами периодических изданий.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине ОП.07 Менеджмент включает выполнение практического задания по т.2.1 Организация как система управления и кейс-задания по т.3.3 Проблема в системе управления и пути ее решения

Практическое задание это частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться индивидуально или группой обучающихся.

Кейс-задания представляет собой проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач. Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью. Кейсы и ответы на них оформляются письменно. В своем решении студенты должны:

1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;

2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;

3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог. Для решения кейса студентам необходимо:

1. Объяснить ситуацию.

2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.

3. Дать характеристику уже принятым мерам.

4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

Работа над кейсом способствует освоению студентами следующих навыков и умений:

– выявлению лиц, заинтересованных в сложившейся проблемной ситуации и умению учитывать их зачастую противоположные интересы;

– учету внешнего окружения и его изменений при решении вопроса, его связи с другими проблемами, влияющими на ситуацию, возможностей и ограничений, возникающих извне;

– поиску актуальной и надежной информации, ее оценке, определению ее влияния на ситуацию;

– умению вести аргументированный диалог с различными членами своей и оппонировавшей групп, а также других действующих лиц кейса (необходимо избегать субъективных представлений, которые могут привести к искаженному восприятию ситуации и ограничивать возможности решения проблемы);

– умению работать с неполными, непроверенными, неофициальными данными в условиях неопределенности и неоднозначности;

– умению определять содержание проблемной ситуации, выявлять факторы, влияющие на ее возникновение и развитие, существующие причинно-следственные связи и вероятные последствия планируемых к реализации действий;

– умению формировать план мероприятий, направленных на решение конкретной ситуации;

– умению отстаивать свою позицию и аргументированно убеждать оппонентов в правильности выбранного направления

Таблица 2 – Содержание внеаудиторной самостоятельной работы

№	Название разделов и тем	Виды заданий	Цель заданий	Время выполнения	Рекомендации по выполнению	Рекомендуемая литература
1	Раздел 2 Организация как система управления. Функции менеджмента Тема 2.1 Организация как система управления	Практическое задание: Разработать миссию организации, для которой Вы разрабатывали организационную структуру и SWOT-анализ в практических работах №2 и 3.	1 Получение навыков разработки миссии организации	2	См. Методические рекомендации по разработке миссии организации (приложение А). Примеры миссии (приложение Б) Критерии оценки выполнения практического задания см. приложение В	(1.1), (2.1), (2.2)
2	Раздел 3 Основные процессы в управленческой деятельности Тема 3.3 Проблема в системе управления и пути ее решения	Кейс-задание: Решение проблемы в системе управления организации	1 Получение навыков выполнения кейс-заданий	2	См.: Методические рекомендации по выполнению кейс-задания (приложении Г) Кейс-задание см. приложение Д. Критерии оценки выполнения кейс-задания см. приложение Е	(1.1), (2.1), (2.2), (2.5)
	Итого			4		

3 ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Печатные издания

1.1 Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

1.2 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

2 Электронные издания (электронные ресурсы)

2.1 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

2.2 Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

2.3 Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС ВООК.ru <https://www.book.ru/>

2.4 Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469833>.

2.5 Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472002>.

3. Дополнительные источники

3.1 Кукушин В.С. Психология делового общения. Учебное пособие. Издательский центр «МарТ», Ростов-на-Дону, 2010

3.2 Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения. Учебник. 9-е изд., перераб. М. ИЦ «Академия», 2009

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методические рекомендации по разработке миссии организации

Каждая организация преследует выполнение собственных целей и задач. Они классифицируются по отрезкам времени: краткосрочные (или оперативные), среднесрочные, долгосрочные. Можно выделить общеорганизационные цели, цели конкретных подразделений и индивидуальные цели. Есть цели, привязанные к числовым показателям (к примеру, прирост объема производимой продукции на 15 % по сравнению с прошлым годом), и цели без количественных показателей (получение обратной связи от работников производства). Миссия организации включает в себя цели всех типов, которые стоят перед компанией.

«Миссия — это основная общая цель организации — четко выраженная причина её существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии» (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури).

Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе. Отличительной особенностью миссии является то, она должна быть выполнена по истечении определенного периода времени.

Цели миссии — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (собственники, менеджеры, сотрудники и рабочие, потребители, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

По сути дела, миссия представляет собой смысл деятельности организации, направленной на конечный результат. Определение миссии целесообразно проводить для крупных социально-экономических единиц, где стратегия является важнейшей направляющей бизнеса. Для небольших организаций, предоставляющих, как правило, услуги бытового и хозяйственного направления (продовольственные магазины, мастерские, ателье и т. д.) определение миссии не требуется, так как для них основная цель существования в долгосрочной перспективе состоит в выживании в конкурентной борьбе и при благоприятном развитии расширении бизнеса. Также определение миссии становится затруднительным в организациях с высоко регламентированной системой управления – государственных и муниципальных учреждениях.

Формируется миссия с целью планирования деятельности организации, рационального управления и производственного процесса.

Причин, по которым организациям необходимо формировать миссию, достаточно много. Наиболее важные:

- 1) определение целей деятельности организации и способов их достижения;

2) необходимость в определении наиболее приоритетных задач и способов их решения;

3) планирование действий управленческой и производственной систем организации в случае кризисных ситуаций;

4) формирование кадровой политики;

5) разработка программы по использованию и распределению ресурсов;

6) создание деловой культуры в организации;

7) недостатки в старой миссии.

Самым трудным во всем процессе планирования является формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса.

Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того, чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами.

Требования, предъявляемые к разработке миссии организации:

- определение задачи организации с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий, характеристика предпринимательской деятельности организации;

- характеристика внешней среды по отношению к организации, которая определяет рабочие принципы организации, задавая ей набор ограничений и условий функционирования;

- характеристика имиджа организации. Имидж организации – это совокупное общественное восприятие организации многими людьми.

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

1. История возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж.

2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей.

3. Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.

4. Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.

5. Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Например, миссия гостиничной компании «Марриот» формулируется следующим образом: «Мы стремимся быть лучшими в мире по обеспечению пребывания и пищи наших клиентов путем поощрения персонала предоставлять клиентам необыкновенные услуги и соблюдать интересы акционеров».

Следование приведенным выше правилам — весьма сложная задача. Это является одной из главных причин того, что далеко не все организации имеют четко сформулированные миссии, а некоторые их просто не имеют.

Состав миссии

Несмотря на то, что миссия каждой организации содержит свои индивидуальные элементы, она должна отвечать некоторым общим требованиям.

Во-первых, она должна отвечать реальным возможностям и ресурсам фирмы. Деятельность компании должна быть направлена на достижение реальных результатов с учетом имеющихся возможностей.

Во-вторых, формулировка миссии организации должна быть четкой и конкретной. Не следует включать в нее все детали и особенности деятельности, а также использовать обобщающие и отвлеченные формулировки. В противном случае это может привести к серьезным противоречиям в ответственные моменты. Миссия должна иметь четкие временные рамки и, если в это есть необходимость, сезонное «расписание».

В-третьих, включать систему стимулирования и поощрения персонала. Именно от действий сотрудников будет зависеть успешная реализация программ и достижение конечного результата. Но не стоит превращать рабочий процесс в бессмысленное техническое выполнение задач – энтузиазм и заинтересованность сотрудников являются определяющими в реализации стратегии фирмы. Кроме того, многое зависит от того, как определяется конечный результат – только как получение прибыли или еще и как помощь и облегчение жизни потребителей. Как ни странно, но в условиях постоянной материальной заинтересованности организации, определяющие свою миссию не только с материальной точки зрения, имеют больший успех.

В-четвертых, содержать индивидуальные, отличающиеся от других особенности. При входе компании на рынок или ее возвращении после длительного перерыва, в частности периода кризиса, требуется привлечь внимание клиентов. Наличие инноваций или качественно новых предложений значительно повышает статус организации и увеличивает шансы на успех.

Определение миссии зависит от умения улавливать возникающие потребности рынка и вовремя выводить новый продукт, определяя при этом наилучшую миссию. К примеру, многие специалисты называют настоящим прорывом создание MP3-плееров – переносных носителей музыки. Разработчики сумели удачно предвидеть необходимость в таком товаре и предложить его потребителям.

Таким образом, миссия организации должна быть направлена на долгосрочный период, минимум на 10–15 лет. Миссия должна быть ориентирована на устойчивое, целенаправленное развитие, но вместе с тем быть гибкой. Изменения в рыночной среде происходят чуть ли не каждый день, поэтому пересматривать миссию каждые 2–3 года просто нерационально. Однако если предприятие вступило в кризис по причине плохо продуманной стратегии или ее несоответствия потребностям рынка, то миссию необходимо пересмотреть для обеспечения дальнейшего существования компании. С течением времени также может выясниться, что при определении миссии не были учтены важные аспекты внешней или внутренней среды в силу недостаточного анализа и оценки различных факторов. Это также является поводом для пересмотра миссии.

Определенные проблемы вызывает слишком многоступенчатая иерархия задач организации. К примеру, компания, занимающаяся производством бытовой

техники, будет определять свою миссию как «упрощение жизни клиентов и улучшение качества их жизни». Но для сохранения конкурентных преимуществ компании придется разрабатывать новые модели и технологии, более функциональные и мощные, использование которых будет увеличивать комфорт клиентов. Однако для разработки новых товаров необходимо проводить исследования и испытания, которые требуют достаточно больших затрат. Поэтому возникает новая цель компании в увеличении доходов для дальнейшего инвестирования в разработку новых продуктов. Прибыль соответственно можно получить увеличением объема продаж или сокращением издержек и расходов. Если компания выбирает первый вариант, то ей нужно определить, каким способом это сделать: расширить фирму, освоить новые рынки и т. д. При этом возникают новые цели и задачи.

Соответственно выделяют цели общие, разрабатываемые для всей организации в целом, и цели специфические, разрабатываемые для каждого отдела и подразделения на основе выделенной стратегии.

Общие цели отражают само направление деятельности компании, ее концепцию. Как правило, это цели в долгосрочной перспективе, которые лежат в основе формулировки миссии. Существует определенная классификация этих целей в зависимости от их функциональной направленности:

Достижение организацией максимального уровня рентабельности при имеющемся количестве ресурсов. Выделяются следующие показатели, которые отражают тенденцию развития, и снижение которых говорит о возможности кризисных ситуаций: объем прибыли и продаж, темпы прироста объема прибыли и продаж, показатели качества продукции и т. д.

Достижение стабильного функционирования и существования организации. Сюда относится политика по внутренним направлениям: техническая, инвестиционная, кадровая, маркетинговая.

Цели, связанные с развитием компании: расширение доли на рынке за счет использования методов диверсификации, реструктуризации организационной структуры, усиления информационно-технической базы, создания инновационных стилей управления и организации производства.

Специфические цели разрабатываются на основе общих целей, отличие состоит в более углубленном и узком подходе.

Важной целью служит определение степени рентабельности и выполнения плана по каждому отделу. Разработка системы подобной оценки позволит не только получать подробные данные, но и наблюдать за динамикой, в случае отклонения которой в отрицательную сторону начинаются меры по выявлению симптомов и причин. Такая система позволит анализировать работу каждого отдела и подразделения, более того, при возникновении кризиса поиск причин будет заметно облегчен, так как имеющаяся динамика в форме отчетных документов позволит судить о конкретных факторах возникновения кризиса.

Технология разработки миссии

Обычно миссия составляется специальной группой стратегического планирования при обязательном присутствии руководителя компании. Если речь идет о нескольких владельцах, то лучше всего, если они будут присутствовать в полном составе. Миссия организации не может быть определена единолично, в противном случае она обречена на провал. В настоящее время существует большое количество консультационных фирм, которые предоставляют своих сотрудников в помощь для определения миссии. Однако не стоит возлагать всю задачу на консультанта. В западных компаниях сейчас широко используется практика по привлечению персонала к обсуждению и принятию решений. Считается, что человек, непосредственно участвующий в трудовом процессе, может дать более точную и объективную оценку, а также выразить необходимые потребности.

Как правило, формируется группа стратегического планирования, в которую входят консультанты, руководители организации, менеджеры крупного и среднего звена. Эта группа формирует первоначальные положения и цели. Также целесообразно проводить опрос персонала в письменной или электронной форме с просьбой о предложениях и комментариях. Это позволит учесть пробелы в производственной и управленческой системах. После этого происходит общий сбор и обработка информации, которая вместе с решениями группы формируется в окончательную формулировку.

Необходимо, чтобы каждый сотрудник и рабочий имели четкое представление о миссии своей организации. Для этого проводятся различные мероприятия по оповещению персонала, выдаче сувениров от компании с текстом миссии на них и т. д.

Миссия должна быть правильным образом сформулирована для доступного понимания и официального представления. Это необходимо потому, что по содержанию она достаточно велика, так как вмещает описание деятельности предприятия в долгосрочном периоде. С точки зрения антикризисного менеджмента миссию лучше всего ориентировать на рынок. Такая позиция является более выгодной, потому что товары и технологические системы быстро устаревают (это особенно актуально в современных условиях экономики), но функциональные потребности рынка, как правило, лишь начинают по-другому интерпретироваться, сохраняя при этом свою суть. К примеру, в мире автомобилестроения всегда приоритетными останутся мощность, скорость и надежность, несмотря на то, что компании соревнуются между собой, представляя как новинки в области технических разработок, так и дополнительные возможности.

Очень многое зависит от того, каким образом была сформулирована миссия организации, она не должна быть слишком узкой и в то же время, слишком развернутой. Часто компании представляют свою миссию в виде стендов и вывесок, выраженную эмоционально и ярко несколькими словами. При создании рекламы компании, брошюр и баннеров в Интернете, являющихся источником первоначальной информации о компании, также выражается миссия фирмы при помощи заголовков, бегущих строк и т. д. Сама формулировка должна содержать лишь основные положения по каждой составляющей. Для того, чтобы правильно это сделать, необходимо при разработке дать описание каждой части, из которого

впоследствии и выбирается главная, опорная фраза. Некоторые компании даже прибегают к услугам психологов при формулировании основных положений миссии, с целью более эффективного воздействия на потребителей.

Сложный вопрос, который порождает споры и дискуссии – определение приоритета интересов руководителей и потребителей. Несомненно, компания создается для удовлетворения интересов собственника, однако в долгосрочных периодах на первый план выходят потребности клиентов. Здесь многое зависит от того, на каком этапе своего развития находится организация. Но в любом случае игнорирование интересов потребительской среды – это верная неудача. Необходимо найти баланс между двумя сторонами. Часто на начальных этапах деятельности организации многие руководители идут в ущерб своим потребностям ради дальнейшего развития и функционирования компании, что, кстати, дает хорошие результаты.

Вообще определение миссии организации – это достаточно сложный процесс, потому что, помимо исследования внутренней и внешней среды, необходима программа по созданию самой миссии, ее «внешнего вида». Обычно это проходит в несколько этапов:

1. Определение группы, на которую будет возложена задача по разработке миссии. Для этого необходимо оценить потенциал каждого участника, его профессионализм и осведомленность о делах компании. Кроме того, нелишним будет пригласить сотрудников, уже имеющих опыт подобной работы.

2. Определение графика составления миссии. При решении этого вопроса не стоит проявлять излишнюю поспешность, однако если предприятие находится в условиях кризиса, то фактор времени будет играть заметную роль.

3. Определение направленности миссии: на рынок, на партнеров, на зарубежных инвесторов. Как правило, миссия не создается строго ориентированной на одну какую-то конкретную категорию, она разрабатывается как многосторонняя система. Но если существует определенная цель, наиболее важная на ближайший среднесрочный период, к примеру, привлечение иностранных коллег, то стоит учесть этот факт и разработать миссию с точки зрения привлекательности для зарубежных партнеров.

4. Определение стиля миссии, ее выражения и представительской формы. Это необходимо для проведения успешной рекламной кампании прежде всего. Крупные фирмы, как правило, используют все доступные формы представления миссии – в электронной, печатной форме, посредством видеороликов и т. д.

5. Разработка программы по информированию персонала об основных положениях миссии. Это важно сделать для понятия персоналом нужд и потребностей компании.

Как видно, от миссии зависит очень многое в деятельности и существовании фирмы, поэтому, если возникает кризисная ситуация, первым делом нужно обратиться к миссии. В принципе, многие исследователи считают, что даже при отдельных изменениях можно говорить о переопределении миссии. Однако это довольно спорный вопрос, поскольку миссия – это целевые установки, на основе которых формируется структура других частей. С точностью о переопределении

миссии можно говорить в том случае, если она по каким-то причинам перестала соответствовать реальным условиям рыночной среды и нуждается в кардинальном пересмотре с учетом новых факторов.

Примеры миссии организаций по сферам деятельности приведены в приложении Б.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б (информационное)

Примеры миссии компаний по сферам деятельности

1 Примеры миссий дистрибьюторов, сетей, предприятий торговли и электронной коммерции

- Миссия РОСПЕЧАТЬ: быть связующим звеном между издателями и читателями.
- Миссия Лента: Мы работаем для того, чтобы люди в России жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день.
- Миссия Спортмастер: Мы делаем спорт доступным! Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса. Способствовать оздоровлению населения в странах нашего присутствия, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов.
- Миссия СНС: Быть безоговорочным лидером в области дистрибуции товаров FMCG в странах СНГ, предоставляя клиентам высококачественные товары и идеальный сервис, действуя в интересах общества и потребителей, сотрудников и акционеров.
- Миссия Протек: Наша цель - забота о красоте и здоровье людей. Мы дорожим экономическими, социальными и этическими ценностями общества, честно выполняем свои обязательства перед людьми, партнерами, инвесторами и государством, тем самым задавая стандарты ведения бизнеса.
- Миссия Дикси: Удовлетворять ежедневные потребности большинства жителей России с лучшим соотношением цены и качества – Просто, Рядом, Пососедски
- Миссия Лента - Мы работаем для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день.
- Миссия ТЕРВОЛИНА: Качественную, комфортную обувь и отличное обслуживание – каждому покупателю!
- Миссия Walmart: Мы экономим людям деньги, чтобы они могли жить лучше.
- Миссия АШАН: Предлагать все большему количеству покупателей более широкий ассортимент качественных товаров по низким ценам.
- Миссия Леруа Мерлен Восток: Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома
- Миссия Castorama: помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.
- Миссия ИКЕА: Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

- Миссия Amazon: быть «самой заботящаяся о клиенте компанией на Земле».
- Миссия EBay: Предоставить глобальную торговую площадку, где кто угодно может продать или купить практически что угодно.
- Миссия Alibaba: убраться все барьеры между покупателем и продавцом.

2 Примеры миссий производителей товаров народного потребления

- Миссия Балтика: Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.
- Миссия Дарья: Освободить время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления.
- Миссия Luxlite: лидерство на рынке зажигалок России для долгосрочного партнерства.
- Миссия JTI: Наша миссия состоит в создании мощной международной табачной компании, которая бы действовала с максимальной выгодой для своих акционеров, сотрудников, потребителей и общества в целом и стремилась занять лидирующие позиции в своей отрасли.
- Миссия Unilever состоит в том, чтобы придать жизни энергию. Мы удовлетворяем повседневные потребности людей в продуктах питания и гигиены. Наши торговые марки помогают отлично себя чувствовать, прекрасно выглядеть и получать от жизни больше удовольствия.
- Миссия Levi-Strauss: Мы будем поставлять на рынок самую красивую и популярную в мире повседневную одежду. Мы оденем весь мир.
- Миссия компании Nike: Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена в мире.
- Миссия Adidas: Наша миссия — быть лидером среди мировых спортивных брендов. Мы достигаем лидерства, опираясь на наше видение - наша страсть к спорту делает мир лучше. Вся наша работа вдохновлена страстью к спорту, которая движет нами, позволяя совершенствовать себя и окружающий мир.
- Миссия Canon заключается в стремлении помочь людям реализовать весь потенциал изображения.
- Миссия Gillette: Каждый день, более 800 миллионов людей по всему миру доверяют свои лица и кожу инновационным бритвам Gillette и средствам для бритья. Мы стремимся давать людям самые лучшие средства для личной гигиены, в том числе дезодоранты и средства для мытья тела. Все они предназначены для уникальных потребностей людей, помогая им отлично выглядеть, чувствовать хорошо себя и быть на высоте каждый день.

3 Примеры миссий предприятий сферы питания

- Миссия Теремок: 1. Мы создаём национальную сеть общественного питания; 2. Мы должны быть любимы покупателями, предлагая национальные

блюда нового поколения: блины, каши, похлёбки и квас, с наилучшими вкусовыми качествами в России; 3. Наша продукция должна быть доступна большей части населения России; 4. Мы всегда будем рады видеть у нас людей всех возрастов; 5. Мы должны дарить людям радость, удовольствие.

– Миссия McDonald's: Быть любимым местом наших клиентов для того чтобы поесть или попить. А формула для достижения этой цели – одна давняя формула "Макдоналдс": ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность.

– Миссия KFC: Привносить радость в жизнь.

4 Примеры миссий компаний автомобилестроительной отрасли

– Миссия АвтоВАЗ: Мы создаём для наших клиентов качественные автомобили по доступным ценам, принося стабильную прибыль нашим акционерам, улучшая благосостояние наших сотрудников и повышая ценность нашего бизнеса во благо Отечества.

– Миссия ГАЗ: Производить коммерческую автомобильную технику, гарантирующую клиенту выгоды от приобретения благодаря бескомпромиссному качеству и надёжному безупречному сервису, обеспеченными высочайшей компетенцией персонала, поставщиков-партнеров, инновациями в производство и продукты.

– Миссия УРАЛ: Удовлетворение потребности общества в автотехнике полной массой от 12 до 44 тонн и создание условий поддержания работоспособности автомобилей в процессе эксплуатации.

– Миссия КАМАЗ: КАМАЗ, построенный всей страной, - основа транспортной безопасности и достояние России. Предвосхищая потребности, мы поставляем автомобильную технику и фирменный сервис, помогая клиентам достигать вдохновляющие цели. КАМАЗ – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников.

– Миссия Ford: Мы – глобальная семья и гордимся своим наследием, предоставляя персональную свободу передвижения людям по всему миру.

– Миссия Toyota: Дать нашим клиентам почувствовать удовольствие от высококачественных автомобилей Тойота. Мы несем ответственность за каждый проданный нами автомобиль. Мы создаем атмосферу, в которой профессионалы компании Тойота используют свой многолетний опыт, а также знание передовых технологий Тойота, отвечая интересам наших взыскательных клиентов. Миссия Компании - максимальное удовлетворение потребностей Клиентов посредством обеспечения надежными и безопасными продуктами TOYOTA и предоставление сети высококачественного сервиса и квалифицированного обслуживания.

– Миссия BMW: BMW Group является ведущим поставщиком в мире премиальных продуктов и премиальных услуг для индивидуальной мобильности.

– Миссия Harley-Davidson: Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!

5 Примеры миссий компаний сферы высоких технологий, электроники

– Миссия Ростелеком: Больше возможностей для всех. «Ростелеком» создаёт больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы. Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью нашей компании.

– Миссия Уралвагонзавод (производитель танка АРМАТА): Укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения.

– Миссия Apple: Apple производит компьютеры Mac лучшие персональные компьютеры в мире, наряду с OS X, iLife, iWork и профессиональным программным обеспечением. Apple продолжает революцию цифровой музыки с его iPod и iTunes. Apple заново открыл мобильный телефон с его революционным iPhone и App Store и определяет будущее мобильных средств массовой информации и вычислительных устройств с iPad. (миссия Apple Computer, Inc. в начале ее деятельности была сформулирована так: Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире).

– Миссия Microsoft: Наша миссия Майкрософт состоит в том, чтобы помочь людям и бизнес-организациям по всему миру полностью реализовать свой полный потенциал. Для достижения этой цели требуются талантливые, энергичные, яркие и творческие люди, обладающие следующими достоинствами: доброжелательность и честность, энтузиазм, открытость и уважение, готовность решать сложные проблемы, самокритичность и ответственность.

– Миссия Samsung: Мы используем человеческие и технологические ресурсы компании для создания товаров и услуг превосходящего качества, осуществляя тем самым свой вклад в улучшение глобального состояния общества.

– Миссия Lenovo: Для тех, кто делает! В Lenovo наше видение заключается в том, что Lenovo будет создавать персональные устройства, которые вдохновят больше людей, вдохновленных нашей собственной культурой, и благодаря которым мы строим бизнес, пользующийся уважением во всем мире. Это Видение ведет нас в достижении нашей миссии - стать одной из величайших мировых технологических компаний. Мы выполним это через: Персональные компьютеры, Конвергенцию и Культуру.

– Миссия IBM: Мы стремимся быть лидерами в изобретении, развитии и производстве наиболее передовых в индустрии информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, системы хранения данных и микроэлектронику. Мы превращаем эти технологии в ценность для клиентов с помощью профессиональных решений, сервиса и консалтинговых услуг по всему миру.

– Миссия XEROX: Распространение знаний с помощью документов.

– Миссия Sony: Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска.

6 Примеры миссий телекоммуникационных и IT-компаний

– Миссия Яндекса: Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни.

– Миссия Google: Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной.

– Миссия Билайн: мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

– Миссия Мегафон: «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. «МегаФон» исходит из особого отношения к социальной миссии компании, которая состоит в том, чтобы создавать условия для общения людей, без учета границ и расстояний.

– Миссия МТС: Мы работаем, чтобы сделать МТС лучшим оператором для своих клиентов. Мы хотим, чтобы каждому человеку, который приходит в салон МТС, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом МТС. Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями.

– Миссия Yota: быть ведущим разработчиком и поставщиком инновационных мобильных сервисов, которые хотя бы на йоту изменят представления и опыт людей в области общения, развлечений и потребления информации.

– Миссия Tele2: Наша цель - бросать вызов, действовать оперативно и предлагать широкий спектр действующих на основе интернета услуг по доступной цене.

– Миссия Youtube: предоставлять быстрый и простой видео доступ и возможность часто делиться видео.

– Миссия Facebook: Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым.

– Миссия Twitter: Дать каждому возможность обмениваться идеями и информацией мгновенно, без барьеров.

7 Примеры миссий компаний нефтегазодобывающей отрасли

– Миссия Газпром: максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа. Роснефть - инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энерго-ресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому тех-

нологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Наша деятельность способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

- Миссия Лукойл: Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека.

8 Примеры миссий банков

- Миссия Сбербанк: Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

- Миссия Открытие: Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности.

- Миссия The Bank of New York: Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся финансовых рынков.

- Миссия Citibank — быть надежным партнером для наших клиентов, с должной ответственностью предоставляя им финансовые услуги, которые способствуют устойчивому развитию и экономическому прогрессу. В интересах клиентов наша компания инвестирует в надежные активы, предоставляет им заемные средства, проводит платежи и обеспечивает доступ к рынкам капитала. Обладая опытом, накопленным за 200 лет работы, мы помогаем нашим клиентам решать сложнейшие задачи и наилучшим образом использовать открывающиеся возможности. Мы — Citi, глобальный банк, мы соединяем миллионы людей в сотнях стран и городов.

9 Примеры миссий госучреждений и некоммерческих структур

- Миссия Российского университета кооперации: Обеспечение высококачественного образования, соответствующего мировым стандартам; формирование высоконравственной личности с современными профессиональными и иными востребованными компетенциями; реальные научные достижения на базе Российского университета кооперации, отвечающие потребностям общества, государства и личности; мобильное и динамичное обучение, гибко реагирующее на глобальные изменения и обеспечивающее опережающее развитие экономики России и стран мира, способствующее развитию навыков молодежи по управлению карьерой.

- Миссия Службы волонтеров государственного Эрмитажа: Воспитание чувства ответственности за сохранение культурного наследия.

- Миссия ЦРУ: Мы – глаза и уши нации, а иногда – и ее невидимая рука. Мы достигаем миссии следующим образом:

- Собирая только необходимые разведданные.

- Предоставляя актуальный, объективный и исчерпывающий анализ вовремя.

- Выполнять защитные действия в адрес президента США для предотвращения угроз или для достижения политических целей США.

10 Примеры миссий компаний сферы услуг

- Миссия Аэрофлот – Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Мы даем нашим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы: от лоукостера до авиакомпании премиального уровня.

- Миссия РЖД: Миссия РЖД (Российские железные дороги) состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в евро-азиатскую транспортную систему. Миссия бренда РЖД: Мы - важная часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Мы работаем для клиентов, способствуем объединению народов, интегрируем Россию в единое экономическое пространство. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии.

- Миссия Диснейленд: Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе.

- Миссия сети отелей Ritz-Carlton: Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю.

- Миссия Первая грузовая компания: Обеспечить лучшее на рынке качество транспортных и логистических услуг. Быть лидером. Сделать железнодорожные перевозки грузов доступными и привлекательными для клиента.

- Миссия Публичной библиотеки Нью-Йорка: Вдохновлять на непрерывное обучение, распространение знаний и укрепление нашего общества.

11 Примеры миссий компаний металлургической отрасли

- Миссия РУСАЛ: Стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире, которой сможем гордиться мы и наши дети. Через успех РУСАЛа – к процветанию каждого из нас и общества.

- Миссия Металлоинвест: Обеспечение покупателя металлом высокого качества с предоставлением максимально высокого уровня сервиса.

- Миссия Череповецкий металлургический комбинат: Быть лидерами в созидании.

- Миссия Объединенная Металлургическая Компания: Производство металлургической продукции и продуктов для топливно-энергетического комплекса, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности клиентов благодаря оптимальному соотношению цены и потребительских свойств.

Критерии оценки выполнения практического задания

Оценка **«отлично»** - выставляется, если задание обучающимся выполнено в полном объеме, демонстрируются хорошие теоретические знания и практические навыки по теме задания;

Оценка **«хорошо»** - выставляется, если обучающийся при выполнении задания допусти одну-две неточности, которые не повлияли на конечный результат.

Оценка **«удовлетворительно»** - выставляется, если при выполнении задания обучающийся допустил одну-две грубые ошибки, показывает явный недостаток теоретических знаний или неумение применить их на практике.

Оценка **«неудовлетворительно»** - выставляется, если при выполнении задания обучающийся допустил более двух грубых ошибок или задание не выполнено

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методические рекомендации по выполнению кейс-задания Решение проблемы в системе управления организации

Управленческая проблема – это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию. Применительно к предприятию проблемы управления различаются по следующим критериям:

- важность,
- масштаб проявления,
- масштаб последствий,
- уровень риска,
- срочность необходимых действий по решению проблемы,
- возможность решения управленческой проблемы.








В зависимости от уровня управления в организации могут возникать три типа управленческих проблем:

Уровень управления	Характер проблемы
1 Стратегический	Долгосрочный
2 Tактический	Среднесрочный
3 Оперативный	Краткосрочный

Труд менеджера связан с постоянным решением проблем управления. Решение управленческих проблем

Решение управленческих проблем – это процесс, который позволяет менеджеру систематически собирать факты для принятия решений.

Менеджер, приступая к выработке принятия решения, руководствуется семью принципами:

-  **1** Проблему необходимо осмыслить на основе достоверной информации.
-  **2** Привлечь к подготовке решения необходимых специалистов.
-  **3** Проанализировать возможные варианты решения проблемы.
-  **4** Построить модель решения проблемы.
-  **5** Учесть возможные последствия выполнения, неполного выполнения и невыполнения решения.
-  **6** Определить объем, вид, способы и сроки передачи информации о принятом решении.
-  **7** Продумать способы контроля выполнения решения.

Менеджеры принимают огромное количество решений, все они связаны с необходимостью воздействий на объект управления, чтобы перевести его в желаемое состояние.

При этом менеджерам и руководителям следует исключать из своей деятельности практику случайного выбора.

Порядок разработки и реализации решения проблемы управления сводится к следующему:

1. Изучение текущей ситуации, которая имеет отношение к проблеме.
2. Конкретное формулирование проблемы.
3. Постановка цели решения.
4. Разработка каким-либо методом нескольких альтернативных решений.
5. Оценка каждого из альтернативных решений.

Выбор лучшего из вариантов решения. (При этом менеджерам и руководителям следует исключать из своей деятельности практику случайного выбора)

6. Реализация выбранного варианта решения.

Принятие успешных решений зависит от реализации этих ключевых этапов системного подхода. При этом существует необходимость создания организационной культуры и климата, благоприятного для решения управленческих проблем. Существуют множество методик успешного решения проблем. Все они включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. Задаются четыре ключевых вопроса, которые отражают непрерывный характер решения проблем управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Кейс-задание Решение проблемы в системе управления организации

Определите проблему и примите решение по алгоритму:

1. Выработка и постановка цели (формулировка проблемы)
2. Изучение проблемы
3. Выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
4. Рассмотрение вариантов решения. (Оценка всех плюсов и минусов, по каждому варианту)
5. Выбор и окончательное формулирование решения

Управленческая проблема

У организации за последние три года наблюдается негативная тенденция снижения прибыли. Аналитики утверждают, что это связано с тем, что продажи фирмы снижаются, товар на рынке теряет конкурентоспособность, затраты растут и есть необходимость увольнения части персонала с целью сокращения затрат предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Критерии оценки выполнения кейс- задания

Оценка «отлично» – задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка на проблему и причины ее возникновения. Представлен вариант(ы) решения, четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из решений, в случае наличия альтернативы.

Оценка «хорошо»– кейс–задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование ответа, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. В случае наличия альтернативных решений, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из них.

Оценка «удовлетворительно» – при выполнении кейс–задания студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует, не сделан детальный анализ ситуации, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

Оценка «неудовлетворительно» – кейс-задание не выполнено, Если решение и обозначено, то оно не является решением проблемы, которая заложена в задании.