

*Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Северо-Осетинский государственный университет  
имени Коста Левановича Хетагурова»*

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление 38.03.01 Экономика

Профиль «Мировая экономика»

Квалификация (степень) выпускника – бакалавр

Владикавказ – 2020

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению 38.03.01 – Экономика, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.11.2015 г., N 1327, учебным планом подготовки бакалавра по направлению 38.03.01 – Экономика, утвержденным ученым советом ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова» от 30.04.2020г., протокол № 11.

Составитель: к.э.н., доцент Б.А.Лазаров

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры международных экономических отношений (протокол 7 от «25» марта 2020 г.)

Одобрена советом факультета международных отношений (протокол № 8 от «27» марта 2020 г.)

## 1. Структура, и общая трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

	Очная форма обучения
Курс	2
Семестр	4
Лекции	34
Практические (семинарские) занятия	16
Лабораторные занятия	-
Консультации	2
Итого аудиторных занятий	50
Самостоятельная работа	58
Курсовая работа	-
Экзамен	36
Зачет	-
Общее количество часов	144

## 2. Цели и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины «Менеджмент» является изучение теоретико-методологических основ менеджмента: усвоение общих закономерностей, принципов и методов управления организациями. Формирование у студентов практических навыков управления производством и людьми. Изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента.

Основные задачи дисциплины:

- изучение основных элементов системы менеджмента;
- изучение подходов к понятию «менеджмент»;
- определение роли и места менеджера в организации, требований к современному менеджеру;
- получение комплексного представления о методологии современного менеджмента;
- обучение процессам разработки целей и стратегии организации.

## 3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной профиля «Мировая экономика» (Б1.Б.18 ФГОС ВО по направлению 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)).

Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и компетенции, полученные обучающимися в бакалавриате в результате освоения дисциплин: «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Психология», «Социология», «Правоведение», «Политология», «Культурология».

Знания и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины «Менеджмент», необходимы для освоения других базовых общепрофессиональных дисциплин и вариативных дисциплин, обеспечивающих профильность подготовки бакалавра по профилю «Мировая экономика».

#### **4. Требования к результатам освоения дисциплины**

В совокупности с другими дисциплинами профиля «Мировая экономика» процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование у выпускника следующих **общекультурных (ОК), общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных (ПК) компетенций** бакалавра экономики:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач (ОПК-2);
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4);
- способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11).

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать:**

- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; принципы развития и закономерности функционирования организации; роли, функции и задачи менеджера в современной организации; принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; виды управленческих решений и методы их принятия; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

**уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

**владеть:**

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

## 5. Содержание и учебно-методическая карта дисциплины

Номер не- дели	Наименование тем (вопросов), изучаемых по данной дисциплине	Занятия		Самостоятельная работа		Формы контроля	Количество баллов		Компетенции
		л	пр	Содержание	Час ы		min	max	
1	Вводная лекция. Предмет и задачи учебной дисциплины «Менеджмент». Понятие и сущность менеджмента.	2	2	Письменные и устные домашние задания, подготовка к практическому занятию	4	Тестирование, расчетно-аналитические и расчетно-графические задания, проблемные ситуации “case -studies			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
2	Развитие теории и практики менеджмента.	2		Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики. Выполнение заданий по теме (проработка конспектов занятий, учебной литературы, составление таблицы: «Сравнительная характеристика американской, японской и других моделей менеджмента»). Подготовить доклады	6	Опрос, доклады, выступления, презентация Ситуационные кейсы			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
3	Организация и менеджер.	2		Современный российский менеджер: социально-демографический порт-	3	Опрос, доклады, выступления, презентация вопросы в рубежном тесте			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11

				рет. Типология российских руководителей.		Деловая игра Ситуационные кейсы			
4	Внешняя и внутренняя среда организации	2	2	Письменные и устные домашние задания, подготовка к семинарам	3	Опрос, доклады, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование,			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
5	Коммуникации в организациях и менеджмент.	2		Информационная природа менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента. Информационная система и организация	3	Опрос, доклады, выступления, презентация Деловая игра			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
6	Управленческие решения в процессе менеджмента.	2		Контроль и оценка эффективности в системе управления международными компаниями.	3	Опрос, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование,			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
7	Моделирование ситуаций и методы принятия решений.	2	2	Письменные и устные домашние задания, подготовка к практическим занятиям	4	Опрос, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
8	Стратегическое планирование в менеджменте.	2	2	Изменение целей и стратегий развития международных	4	Опрос, доклады, выступления, презентация			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11

				компаний в современных условиях		Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование,			
9	Организация взаимодействия в управлении и полномочия.	2		Организационные структуры управления и организационное развитие современных фирм.	3	Опрос, доклады, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование,			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
10	Формы организации системы менеджмента.	2	2	Организационное проектирование и организационное развитие.	3	Опрос, доклады, выступления, презентация вопросы в рубежном тесте Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование, проблемные ситуации			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
11	Мотивация деятельности в менеджменте.	2	2	Контроль и оценка эффективности в системе управления международными компаниями.	3	Опрос, доклады, выступления, презентация вопросы в рубежном тесте Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование, проблемные ситуации "case - studies"			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
12	Регулирование и контроль в системе менеджмента.	2	2	Контроль и оценка эффективности в	3	Опрос, доклады,			ОК-3 ОПК-2,4

				системе управления международными компаниями.		выступления, презентация Ситуационные кейсы Тестирование, проблемные ситуации “case - studies			ПК-11
13	Управление человеком и управление группой. Власть и лидерство в организации.	2		Рефераты	3	Доклады, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование,			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
14	Качества современного менеджера и его деятельность.	2		Устный опрос	3	Доклады, выступления, презентация Деловая игра Ситуационные кейсы			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
15	Управление конфликтами и стрессами.	2	2	Стрессы в деловом общении.  Письменные и устные домашние задания, подготовка к практическим занятиям	3	Опрос, доклады, Деловая игра Ситуационные кейсы Тестирование, проблемные ситуации “case - studies			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
16	Эффективность менеджмента организации: понятие, критерии и признаки.	2		Вопросы на экзамен	3	Опрос, доклады, выступления, презентация			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11



						Ситуационные кейсы Тестирование, расчетно-аналитические задания, проблемные ситуации “case -studies			
17	Международный менеджмент и управление внешнеэкономическими связями.	2	2	Особенности российской практики менеджмента во внешнеэкономической сфере	3	Доклады, выступления, презентация Ситуационные кейсы  Круглый стол			ОК-3 ОПК-2,4 ПК-11
	ИТОГО	34	16				0	100	

**4.Содержание дисциплины, способы и методы учебной деятельности преподавателя**

*Методы обучения* - система последовательных, взаимосвязанных действий, обеспечивающих усвоение содержания образования, развитие способностей студентов, овладение ими средствами самообразования и самообучения; обеспечивают цель обучения, способ усвоения и характер взаимодействия преподавателя и студента; направлены на приобретение знаний, формирование умений, навыков, их закрепление и контроль.

№/п.	Тема	Вид занятия	Количество часов	Активные формы	Интерактивные формы
1-2	Основы организации менеджмента	Практическое	4	Доклады, подготовка к практическому занятию -письменный конспект Подготовка к дискуссии	Семинар в диалоговом режиме. Обсуждение в группе, дискуссия
3	Интеграционные процессы в менеджменте	Практическое	2	Подготовка к к практическому занятию, письменный конспект, доклады	Семинар в диалоговом режиме. Обсуждение в группе, решение кейса
4-6	Функции менеджмента	Практическое	6	Устное и письменное домашнее задание, подготовка к практическому занятию, доклады Домашняя контрольная работа	Семинар в диалоговом режиме Разбор конкретных ситуаций
7	Динамика групп и лидерство в системе менеджмента	Практическое	2	Устное и письменное домашнее задание, подготовка к практическому занятию -письменный конспект, доклады	Диспут, Семинар в диалоговом режиме
8	Эффективность менеджмента и управление внешнеэкономическими связями	Практическое	2	Доклады, подготовка к практическому занятию -письменный конспект Подготовка к круглому столу.	Обсуждение в группе, решение кейса Круглый стол
			Всего: 16 час.		

## Содержание курса

### **Лекция 1. Вводная лекция. Предмет и задачи учебной дисциплины «Менеджмент».**

Предмет курса «Менеджмент». Цель и задачи курса. Структура курса и методы его изучения. Основные составные части курса. Место курса «Менеджмент» в системе экономических дисциплин.

### **Лекция 2. Развитие теории и практики менеджмента.**

Основные этапы становления теории менеджмента. Необходимость формирования единой концепции управления. Проблемы бизнеса и развития менеджмента в XXI веке.

Школа научного управления. Принципы научного управления Ф.Тейлора. Концепция административного управления: классическая теория Г. Файоля и понятие «идеальной бюрократии» М. Вебера.

Школа человеческих отношений. Хотторнские эксперименты Э. Мэйо и их влияние на развитие теории менеджмента. Бихевиористический подход в теории и практике менеджмента. Его преимущества и недостатки. Индустриальная психология и ее основоположники.

Школа науки управления (количественный подход): основные направления. Научные подходы к управлению в современных условиях. Подход к управлению как к процессу. Системный подход. Концепция «Управления по целям». Ситуационный подход.

Тенденции развития научного менеджмента. Анализ японских и американских традиций менеджмента в работах У.Оучи и М.Аоки. Теория «Z». Исследования практики «лучших компаний» Т.Питерса и Р.Уотермена. Концепция «7С».

Пути, формы и методы использования достижений современного менеджмента применительно к специфике Российских условий. Современная система взглядов на менеджмент. Современные проблемы управления.

### **Лекция 3. Организация и менеджер.**

Основные черты и разновидности организаций. Общие характеристики организаций. Организация и управление. Типология управления. Уровни управления.

Модель современного менеджера. Менеджер и его функции. Управленческие роли менеджера. Классификация менеджеров. Предприниматель и менеджер, бизнесмен и менеджер. Качества менеджера. Стиль руководства современного менеджера.

### **Лекция 4. Внешняя и внутренняя среда организации**

Среда функционирования организации. Понятие внутренней среды организации и ее значение. Основные переменные внутренней среды организации и их взаимосвязанность: цели, структура, задачи, трудовые ресурсы, технология, культура организации.

Определение внешней среды организации и ее характеристики. Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Зависимость организации от социально-экономической среды. Прямое влияние экономической обстановки на менеджмент: система производственных и экономических связей, конкуренты, поставщики, правительственные акты регулирования экономики, потребители. Косвенное влияние социально-экономической среды на менеджмент: технология, экономические условия, социокультурные факторы, политические факторы, местный психологический климат. Анализ внешней и внутренней среды. Метод SWOT.

### **Лекция 5. Коммуникации в организациях и менеджмент.**

Понятие управленческой информации. Виды управленческой информации. Информационное обеспечение менеджмента.

Понятие коммуникации, ее роль в процессе управления. Разновидности коммуникаций. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в системе менеджмента. Элементы и этапы коммуникационного процесса и их модификация на международном уровне. Межличностные коммуникации. Понятие коммуникационных сетей. Виды коммуникационных сетей.

Преграды на пути межличностных коммуникаций: восприятие, семантика, обмен невербальной информацией, некачественная обратная связь, плохое слушание. Межуровневые пре-

грады: неудовлетворительная структура организации, информационные перегрузки, искажение сообщений. Приемы и методы совершенствования коммуникативной среды. Развитие индивидуальных навыков коммуникации.

#### **Лекция 6. Управленческие решения в процессе менеджмента.**

Понятие управленческих решений. Роль решения в процессе менеджмента. Виды управленческих решений (типология управленческих решений). Классификация управленческих решений.

Процесс принятия решений. Методы принятия управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Условия и факторы принятия эффективных управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Требования к управленческим решениям.

#### **Лекция 7. Моделирование ситуаций и методы принятия решений.**

Понятие модели и моделирования. Адекватность модели. Виды моделей и моделирования: аналоговые модели, физические модели, математические модели.

Процесс построения модели. Модели науки управления: теория игр, модель управления запасами, экономический анализ, модель линейного программирования. Матрица управленческих решений. Методы прогнозирования.

#### **Лекция 8. Стратегическое планирование в менеджменте.**

Управление и планирование. Разновидности планирования, типы планов, эффективность планов. Необходимость формирования системы стратегического планирования. Отличительные черты долгосрочного и стратегического планирования. Понятие «стратегии» и «тактики» в менеджменте.

Сущность стратегического планирования и его функции. Процесс стратегического планирования. Социальные и экономические факторы стратегического планирования. Текущее планирование в организации: назначение и цели.

#### **Лекция 9. Организация взаимодействия в управлении и полномочия.**

Понятие и значение организации в менеджменте. Организация как процесс.

Регламенты, нормативы и инструкции как элементы организации. Типы организационных связей

Сущность управленческих полномочий. Виды управленческих полномочий. Полномочия и ответственность. Эффективная организация распределения полномочий и ответственности в системе менеджмента. Диапазон управления. Типы административного аппарата.

#### **Лекция 10. Формы организации системы менеджмента.**

Понятие организационной структуры управления. Процесс формирования организационных структур. Разделение труда – основа организационных отношений. Факторы, определяющие особенности организационной структуры. Зависимость организационной структуры от ситуационных факторов. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки. Адаптивные структуры. Организация управления проектом. Централизация и децентрализация.

Современные тенденции развития организационных структур. Стратегия и структура организации. Теория «жизненного цикла организации».

#### **Лекция 11. Мотивация деятельности в менеджменте.**

Понятие мотивации, его значение и эволюция. Современные теории мотивации. Мотивация, стимулирование и активизация. Главные и второстепенные факторы мотивации. Теория и практика мотивации в современных условиях менеджмента. Иерархия потребностей А.Маслоу. Теория потребностей Мк. Келланда. Теория двух факторов Ф.Герцберга. Теория ERG К. Альдерфера. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера – Лоулера.

**Лекция 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента.**

Контроль как функция менеджмента. Понятие, сущность и предмет контроля. Функции контроля. Классификация и типы контроля. Элементы построения и реализации контроля. Процесс контроля. Организационные основы контроля. Организационные формы контроля.

Характерные черты эффективного контроля: стратегия, своевременность и гибкость контроля, соответствие условиям и целям. Информационное обеспечение контроля.

Контроллинг как современная концепция управления, координирующая и интегрирующая усилия различных служб и подразделений по достижению поставленных целей. Назначение и система контроллинга.

**Лекция 13. Управление человеком и управление группой. Власть и лидерство в организации.**

Управление деятельностью человека и группы. Формирование группы в процессах организации. Формальные и неформальные группы. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Условные характеристики неформальных организаций. Роль неформальных организаций в системе менеджмента.

Влияние и власть. Баланс власти. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену. Лидерство и руководство. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла. Концепции лидерского поведения. Три стиля руководства. Исследования лидерства в Огайо и Мичигане. Типология лидерства по Р. Лейкерту. Типология Танненбаума и Шмидта. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Ситуационные теории лидерства. Теория Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда. Теория «путь-цель» Хауса и Митчелла. Теория В. Врума. Теории харизматического лидерства. Теория преобразующего лидерства.

**Лекция 14. Качества современного менеджера и его деятельность.**

Концептуальные способности и стандарты поведения менеджера. Личные качества менеджера.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Способность решать конфликтные ситуации. Обеспечение подбора сотрудников по деловым качествам, по психологической совместимости. Обеспечение трудовой и производственной дисциплины. Умение выбора оптимальных, хозяйственных решений. Контроль за результатами работы коллектива. Создание эффективной системы мотивации труда.

Эффективная организация собственного труда. Личное планирование.

**Лекция 15. Качества современного менеджера и его деятельность.**

Концептуальные способности и стандарты поведения менеджера. Личные качества менеджера.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Способность решать конфликтные ситуации. Обеспечение подбора сотрудников по деловым качествам, по психологической совместимости. Обеспечение трудовой и производственной дисциплины. Умение выбора оптимальных, хозяйственных решений. Контроль за результатами работы коллектива. Создание эффективной системы мотивации труда.

Эффективная организация собственного труда. Личное планирование.

**Лекция 16. Эффективность менеджмента организации: понятие, критерии и признаки.**

Понятие «эффективность». Виды эффективности. Признаки эффективности менеджмента. Методы измерения и оценки эффективности управления в системах закрытого типа: «затраты – выпуск», рентабельность капитала, товарооборот, производительность труда, качество трудовой жизни.

Методы измерения и оценки эффективности управления в системах открытого типа: финансовые цели, клиентские цели (доля рынка, процент повторных обращений, число жалоб и возвратов), операционные цели (время исполнения заказа, длительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции), процессные цели (процент рабочих мест, укомплектованных за счет собственных резервов, число обученных работников, период ротации персонала).

Задачи менеджера по эффективному оперативному управлению организацией. Задачи менеджера по эффективному стратегическому развитию организации. Модель эффективной организации. Профессиональная репутация менеджеров.

**Лекция 17. Международный менеджмент и управление внешнеэкономическими связями.**

Международный бизнес и международный менеджмент. Сущность, структура и цели международного менеджмента. Внешняя среда международного бизнеса. Организация и стратегическое управление в международных фирмах. Современные технологии международного менеджмента.

Характеристика международных отношений, функции управления внешнеэкономическими операциями, основных организационных форм реализации международной деятельности.

Необходимость овладения специальными знаниями в области внешнеэкономических отношений. Формирование экспортной и импортной программы предприятия, постоянный контроль за ходом их реализации. Своевременное принятие мер при отклонении от намеченного. Создание и развитие экспортного производства на предприятии. Экспортный маркетинг. Поиск зарубежных партнеров. Создание “имиджа” предприятия.

#### **1.4. Самостоятельная работа студента**

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме контрольных работ на занятиях по блоку тем, внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в следующих формах:

- Подготовка к практическим занятиям;
- Подготовка к текущим контрольным мероприятиям (контрольные работы, тестовые опросы);
- Выполнение домашних индивидуальных заданий;
- Другие виды работ (составление задач, тестов по темам, блокам тем).

Процедура организации самостоятельной работы по видам

##### ***Подготовка к практическим занятиям.***

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия, освоить основные понятия и формулы расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении занятия студенту необходимо решить задания, выданные преподавателем, выполнение которых зачитывается, как текущая работа студента на «зачтено» и «не зачтено».

##### ***Выполнение индивидуальных заданий.***

Для закрепления практических навыков решения задач студенты по каждой пройденной теме обязательно выполняют индивидуальное задание по своему варианту, которые должны быть сданы в установленный срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

##### ***Подготовка к контрольным мероприятиям.***

Промежуточный контроль знаний осуществляется в форме аудиторных самостоятельных работ, на которые выносятся решение задач по отдельным темам. Текущий контроль осуществляется в виде тестовых опросов по теории. При подготовке к тестовым опросам студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос. При подготовке к аудиторной контрольной работе студентам необходимо повторить материал практических занятий по отмеченным преподавателям темам, а также повторить теоретический материал по данным темам.

##### ***Другие виды самостоятельной работы***

В целях закрепления материала дисциплины студенты могут составить практические задачи, тесты, кроссворды на любую из освоенных тем, которые оцениваются преподавателем на оценку. Этот вид работы не является обязательным, но его выполнение приносит студенту дополнительно заработанные баллы.

### **Темы рефератов и контрольных работ**

1. Особенности менеджмента в условиях формирующейся рыночной экономики России.
2. Роль менеджмента в рыночных условиях.
3. Особенности японского опыта менеджмента и возможности его применения в условиях России.
4. Характерные черты американской практики менеджмента. Пути ее использования в России.
5. Проблемы развития менеджмента в России.
6. Возможности использования зарубежного опыта менеджмента в наших условиях.
7. Специфика менеджмента в условиях убыточных и малорентабельных предприятий.
8. Менеджмент в акционерных обществах.
9. Менеджмент в страховом деле.
10. Финансовый менеджмент.
11. Роль менеджмента в обеспечении устойчивого положения фирмы на рынке.
12. Менеджмент и репутация компании,
13. Прибыль - главный ориентир в работе менеджера.
14. Риск в работе менеджера, его оценка, система защитных мер.
15. Риск - менеджмент: понятие, сущность, практика.
16. Рисковый бизнес - специфика менеджмента.
17. Стратегическое планирование и менеджмент.
18. Менеджер в качестве лидера.
19. Значение информации в менеджменте.
20. Менеджер и обеспечение трудовой производственной дисциплины сотрудников фирмы.
21. Формы и методы работы менеджера в развитии творческого начала в деятельности работников фирмы.
22. Задачи менеджера в формировании и практической реализации экспортной и импортной программ предприятия.
23. Менеджер и здоровый образ жизни.
24. Характерные черты менеджмента на малых предприятиях.
25. Организация менеджмента в совместных компаниях.
26. Подготовка менеджеров в России.
27. Роль менеджмента в повышении эффективности хозяйствования.
28. Специфика управления предприятием в рыночных условиях.
29. Социальные аспекты менеджмента в России.
30. Этические аспекты менеджмента.
31. Особенности подготовки современного менеджера.
32. Характеристика качеств, которыми должен обладать российский менеджер.
33. Специфика труда менеджера в России.
34. Роль менеджера в организации и повышении эффективности внешнеэкономических связей предприятия.
35. Планирование работы менеджера.
36. Организация контроля менеджера за результатами работы предприятия.

37. Работа менеджера по созданию благоприятной психологической атмосферы в коллективе
38. Задачи, функции и методы работы менеджера.
39. Что должен уметь делать российский менеджер.
40. Работа менеджера по повышению заинтересованности сотрудников в оптимальных результатах деятельности предприятия.
41. Организация контроля за эффективностью результатов работы сотрудников.

### **Контроль сформированности компетенций**

*Текущий контроль* теоретических знаний осуществляется путем опроса (диктантов) студентов по теме практического занятия, практических умений путем выполнения домашних индивидуальных заданий.

*Промежуточный контроль* теоретических знаний осуществляется путем тестового опроса по блокам тем, практических умений путем выполнения аудиторной самостоятельной работы.

При промежуточном и текущем контроле оценивается правильность ответов и решения заданий.

Итоговый контроль осуществляется на экзамене.

Критерии оценки знаний студентов в целом по дисциплине:

- «отлично» - выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,
- «хорошо» - выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности;
- «удовлетворительно» - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;
- «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Вопросы к экзамену по курсу «Менеджмент»**

1. Понятие, сущность и структура менеджмента.
2. Практические предпосылки возникновения менеджмента. Его роль в развитии современного производства.
3. Предпринимательство и менеджмент.
4. Основные методологические подходы к менеджменту.
5. Сущность, основные черты и разновидности организаций.
6. Организация как объект управления. Определение понятия и классификация организаций.



7. Условия возникновения и существования неформальных организаций. Роль неформальных организаций в системе менеджмента.
8. Природа и классификация функций менеджмента.
9. Управление: сущность, необходимость, уровни.
10. Современные теории управления.
11. Эффективность управления и ее показатели.
12. Внутренняя среда организации и ее основные составляющие.
13. Внешняя среда организации.
14. Коммуникации и развитие организации. Виды коммуникаций.
15. Создание и развитие коммуникативных связей в коллективе. Элементы и этапы коммуникативного процесса.
16. Процесс коммуникации и эффективность управления.
17. Разновидности коммуникаций. Межличностные и организационные коммуникации.
18. Принятие решения: определение, роль в процессе управления.
19. Классификация управленческих решений, подготовка, принятие и их реализация.
20. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
21. Рациональное и оптимальное решение. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
22. Процесс принятия решения.
23. Модели и необходимость моделирования.
24. Основные требования, предъявляемые к моделям. Типы моделей.
25. Стратегическое планирование в менеджменте: сущность и эффективность.
26. Этапы процесса стратегического планирования.
27. Классификация целей бизнеса. Общие требования к целям.
28. Миссия, цели и задачи организации.
29. Управление и планирование. Разновидности планирования. Типы планов.
30. Организационные формы управления: разнообразие и выбор.
31. Построение организации. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой, по взаимодействию подразделений, по взаимодействию с человеком.
32. Современные теории мотивации: содержательные теории.
33. Современные теории мотивации: процессуальные теории.
34. Понятие контроля в менеджменте и его разновидности.
35. Процесс и стратегия контроля в менеджменте. Субъекты и объекты контроля.
36. Понятие и сущность контроллинга. Информационное обеспечение контроллинга.
37. Природа и типы конфликтов в организации. Методы их предотвращения и разрешения.
38. Причины конфликтов и их роль в процессе управления.
39. Делегирование полномочий и ответственность.
40. Личные и деловые качества менеджера и полномочия. Полномочия и власть.
41. Распределение полномочий при принятии решений: возможные направления и их последствия.
42. Критерии оценки эффективности менеджмента.
43. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития.
44. Особенности российской практики менеджмента во внешнеэкономической сфере.

## 2.6. Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе

Основаны на использовании современных достижений науки и информационных технологий. Направлены на повышение качества подготовки путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, рейтинговые системы обучения и контроля знаний и др.). Нацелены на активизацию творческого потенциала и

самостоятельности студентов и могут реализовываться на базе инновационных структур (научных лабораторий, центров, предприятий и организаций и др.).

### 3. Средства обучения

#### Основная литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013
5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я. Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

#### Дополнительная литература

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010.
8. В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувинова. Принятие управленческих решений: Учебник для бакалавров. ИТК Дашков и К, 2011
9. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. — Москва: Елима, 2007.
10. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. — Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009.
11. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. — Санкт-Петербург : Питер; Питер Пресс, 2008.
12. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. — М.: Вильямс, 2010.
13. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. — Ростов-н-Дону: Феникс, 2012..
14. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — Москва : Юрайт, 2012. — 640 с.
15. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2010.
16. Кравченко А.И. История менеджмента. М.: КноРус, 2010.
17. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. — Москва: КноРус, 2009.
18. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. — Москва: Дашков и К, 2007.
19. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
20. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. — Москва: Издательство РАГС, 2010.
21. Теория управления: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.
22. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" / С. Н. Чудновская. — Москва: Эксмо, 2007.
23. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013
24. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент.: Учебник / Под общ. ред. М.П. Переверзева. — 2-е изд., доп. и перераб. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

25. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2014.

Периодические специализированные издания (журналы):

- Журнал «Государственное управление» [www.msu.ru](http://www.msu.ru)
- Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
- Журнал «Проблемы управления» <http://pu.mtas.ru>
- Журнал «Проблемы теории и практики управления» [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
- Журнал «Экономические стратегии» <http://ep.ane.ru/>
- Журнал «Арт-менеджмент» <http://www.artmanager.ru>
- Журнал «Бизнес, менеджмент и право» <http://bmpravo.ru>
- Журнал "Бренд-менеджмент" <http://www.grebennikov.ru/brand-management.phtml>
- Журнал «Инновационный менеджмент» <http://www.panor.ru>
- Журнал «Интеллектуальный капитал» <http://www.intellectualcapital.ru>
- Журнал «Менеджмент в России за рубежом»
- Журнал «Маркетинг. Менеджмент» <http://www.mgmt.ru>
- Журнал "Маркетинговые коммуникации" <http://www.grebennikov.ru>
- Журнал «Российский журнал менеджмента» <http://www.rjm.ru>
- Журнал «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru>
- Журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru>

Интернет-ресурсы

Обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам (библиотека СОГУ):

- библиотеке e-library,
- электронной библиотеке диссертаций РГБ,
- университетской библиотеке online;
- собственным библиографическим базам данных:
- электронному каталогу,
- электронной картотеке газетно-журнальных статей,
- электронной картотеке авторефератов диссертаций и диссертаций.

Рекомендуемые интернет-адреса:

- Научная электронная библиотека e-library.ru – <http://elibrary.ru>
- Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе» - <http://www.aup.ru/library/>
- Интегрум – <http://aciient.integrum.ru>
- Наука-Онлайн – <http://www.ebiblioteka.ru>
- Подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий – статьи, книги различные работы – <http://www.vernikov.ru>
- Сигла – <http://www.sigla.ru>
- Рубрикон – <http://www.rubricon.com>
- СПАРК (Система Профессионального Анализа Рынка и Компаний) – <http://www.interfax-spark.ru>
- Университетская библиотека ONLINE - <http://www.biblioclub.ru>
- EBSCO – <http://search.ebscohost.com>
- Scirus – <http://www.scirus.com>
- Российский деловой портал «Альянс Медиа». Бизнес России. - <http://www.businesspress.ru>
- Интернет проект «Корпоративный менеджмент» - <http://www.cfin.ru>

- Административно-Управленческий Портал - <http://www.aup.ru/management/>

3.2. Материально-технические: перечень программного обеспечения, наглядных пособий и технических средств обучения

<i>Перечень наименований</i>	<i>Необходимое количество</i>
1. Проектор	1
2. Компьютерный класс (10 компьютеров с подключением к интернету)	30

#### 4. Текущий, промежуточный контроль знаний студентов

##### **Практическое занятие № 1. Основы организации менеджмента.**

*(4 часа. Устное и письменное домашнее задание, подготовка к занятию - письменный конспект, доклады. кейсовые ситуационные задания)*

**ЦЕЛИ:** в результате изучения тем Темы № 1 студент должен:

**знать**

- историю возникновения феномена менеджмента;
- этапы становления и развития менеджмента как науки и практики;
- основные методы исследования отношений менеджмента;
- формы и содержание исследований отношений менеджмента;
- проявление субъективных и объективных факторов в менеджменте;
- состав и содержание основных закономерностей менеджмента;
- определение понятия «принципы менеджмента» и его роль в концепции менеджмента;
- формы использования принципов в практике менеджмента;
- основные этапы эволюции управленческой мысли;
- типы собственников, участвующих в управлении организацией;

**уметь**

- выделять отношения менеджмента как предмет исследования;
- персонифицировать основные достижения теории и практики менеджмента;
- обосновывать и выстраивать цели организации;
- определять причины возникновения субъективных факторов и их влияние на результаты менеджмента;
- обосновывать действие закономерностей менеджмента;
- определять факторы, характеризующие действие объективных закономерностей менеджмента;
- оценивать использование принципов менеджмента в практике его функционирования и развития;

**владеть**

- способами выявления, оценки и идентификации отношений менеджмента;
- инструментарием исследований предмета теории менеджмента;
- навыками владения механизмом постановки и достижения цели.
- навыками распознавания и оценки объективных связей и тенденций в менеджменте;
- навыками обоснования стратегических ориентиров развития организации и тактических подходов к их реализации;
- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- понятийным аппаратом в области менеджмента организации;

##### **ЗАНЯТИЕ 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА.**

**ПЛАН:**

1. Понятие, сущность, значение, особенности и функции современного менеджмента.
2. Менеджмент и предпринимательство, общие черты и различия.
3. Функции менеджмента.
4. Методология изучения менеджмента.
5. История развития менеджмента. Его различные школы.
6. Типы моделей и организаций менеджмента: американская модель менеджмента, японская модель менеджмента.

## ЗАНЯТИЕ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖЕР. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА.

### ПЛАН:

1. Сущность, основные черты и разновидности организаций.
2. Признаки и законы организации.
3. Сущность, необходимость и уровни управления.
4. Менеджер и его функции.
5. Внутренняя среда организации и ее основные переменные.
6. Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
7. Методы анализа внешней среды.

### Вопросы для обсуждения

1. Приведите примеры нескольких организаций, показывающих, что они результативны и эффективны.
2. Приведите пример, подтверждающий, что не существует «правильного» способа управления.
3. Приведите пример предпринимателя, менеджера и предприимчивой организации.
4. Какие роли выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена.
5. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.
6. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
7. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века.
8. Каковы четыре функции процесса управления?
9. Ответы на какие три основных вопроса дает функция планирования?
10. Каковы существенные характеристики функции организации?
11. Что такое социотехнические системы?
12. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
13. Обсудите методологию ситуационного подхода.
14. Что такое управление: наука или искусство?
15. Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
16. функцией чего является неопределенность внешнего окружения?
17. Рассмотрите основные факторы среды прямого воздействия.
18. Рассмотрите основные факторы среды косвенного воздействия.
19. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
20. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
21. Каковы некоторые особенности менеджмента на международном уровне?
22. Рассмотрите аспекты политической обстановки, представляющие особую важность для руководителей.
23. Кратко опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды.

### Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И.Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013

5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИН-ФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я.Афанасьева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2014.

## **Практическое занятие № 2. Интеграционные процессы в менеджменте.**

*(2 часа. Письменные и устные домашние задания, компьютерные презентации, письменная домашняя контрольная работа, кейсовые ситуационные задания)*

**ЦЕЛЬ:** в результате изучения Темы № 2 студент должен:

### **знать**

- место и роль решения в процессе постановки и достижения цели;
- место и роль информации в менеджменте организации;
- требования к представлению управленческой информации;
- формы и методы обработки управленческой информации;
- цели и задачи информационного обеспечения менеджмента;
- сущность и содержание использования информации менеджментом;

### **уметь**

- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- организовывать выработку, принятие и реализацию решения;
- моделировать бизнес-процессы и управленческие циклы;
- определять потребность менеджмента в конкретной информации;
- выбирать и использовать формы представления и обработки информации;
- выделять, оценивать и обрабатывать управленческую информацию;
- обрабатывать необходимую менеджменту информацию;
- анализировать модели взаимоотношений владельцев и наемных управляющих;

### **владеть**

- способами выработки и реализации управленческих решений;
- поиска, накопления и хранения управленческой информации;
- классификации и оценки управленческой информации;
- определения потребности, полезности и достоверности информации;
- организации информационного сопровождения менеджмента.
- аналитическим аппаратом оценки различных моделей взаимодействия при передаче управления от собственников к топ-менеджерам;
- навыками поиска необходимой для деятельности информации в нормативных документах, регламентирующих деятельность органов управления корпорации;

### **ПЛАН:**

1. Понятие коммуникации и ее разновидности.
2. Типы коммуникаций. Межличностные и организационные коммуникации.
3. Процесс коммуникации.
4. Невербальная коммуникация.
5. Понятие решения. Роль и место принятия решений в процессе управления. Классификация управленческих решений.
6. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
7. Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.
8. Основные модели принятия управленческих решений.
9. Процесс принятия решения.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль играет коммуникация в структурировании организации?
2. Как понимать взаимосвязь между задачами и технологией?
3. Каковы соотношения между следующими понятиями: цели, задачи и люди?
4. Опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды.
5. Приведите пример влияния социокультурных факторов на организацию.
6. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
7. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
8. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
9. Опишите, как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений.
10. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
11. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
12. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
13. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
14. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
15. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
16. Опишите некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.
17. Как следовало бы вам применять методологию рационального разрешения проблем и осуществлять организационные решения?
18. Каковы три отличительных свойства подхода к решению проблем на базе науки управления?
19. Обсудите модели трех типов: физические, аналоговые и математические.
20. Опишите этапы процесса построения модели.
21. Обсудите следующие проблемы построения модели: информационные ограничения, страх пользователей, плохое использование результатов и высокая стоимость.
22. Что такое прогнозирование?

#### Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И.Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013
5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я.Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

### **Практическое занятие № 3. Функции менеджмента.**

*(6 часов. Письменные и устные домашние задания, компьютерные презентации, письменная домашняя контрольная работа, кейсовые ситуационные задания)*

**ЦЕЛИ:** в результате изучения тем Темы № 3 студент должен:

#### **знать**

- разработку процедур и методов контроля;
- принципы и методы разделения и кооперации труда менеджера;
- организацию процесса и механизма менеджмента организации;
- этапы жизненного цикла организации, ее корпоративной культуры и репутации;



- основные понятия и инструменты проектирования организации;
- сущность организационных структур управления, их особенности;

#### **уметь**

- выделять отношения менеджмента как предмет исследования;
- разрабатывать и формулировать миссию менеджмента;
- обосновывать и выстраивать цели организации;
- проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- выделять и строить функции и функциональные структуры организации;
- обосновывать распределение полномочий между собственниками организации и наемными менеджерами;

#### **владеть**

- навыками владения механизмом постановки и достижения цели.
- современными технологиями управления персоналом;
- навыками определения значимых регуляторов поведения индивида, группы в организации;
- понятийным аппаратом в области менеджмента организации;
- навыками выбора форм преодоления сопротивления изменениям.
- определения потребности в модернизации и инновации менеджмента;
- выбора и применения форм и методов совершенствования менеджмента;

### **ЗАНЯТИЕ 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

#### **ПЛАН:**

1. Сущность и необходимость стратегического планирования.
2. Типы стратегий и методика стратегического планирования.
3. Процесс стратегического планирования.

### **ЗАНЯТИЕ 2. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА.МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.**

#### **ПЛАН:**

1. Понятие организационной структуры и факторы ее определяющие.
2. Методы построения организационных структур.
3. Виды организационных структур и основные принципы их построения.
4. Современные тенденции в развитии организационных структур.
5. Общая характеристика мотивации.
6. Содержательные теории мотивации.
7. Процессуальные теории мотивации.

### **ЗАНЯТИЕ 3. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.**

#### **ПЛАН:**

1. Понятие, сущность и предмет контроля. Субъекты и объекты контроля.
2. Классификация и типы контроля.
3. Средства и методы контроля. Система контроля.
4. Процесс контроля.
5. Роль и место контроллинга в менеджменте. Его значение в улучшении ориентации предприятия на рынке.

### Вопросы для обсуждения

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Почему миссия организации является основой ее существования?
3. Как организация выбирает свою миссию?
4. Какая разница между миссией некоммерческой организации и миссией малой организации?
5. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?
6. Каковы характеристики эффективных целей?
7. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
8. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
9. Каковы некоторые факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?
10. Как различается процесс планирования в данных трех ситуациях: крупная многонациональная нефтяная компания, крупная городская больница и небольшой сельский колледж?
11. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
12. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Опишите три организации, подтверждающие эту предпосылку.
13. Приведите примеры организаций, придерживающихся стратегий ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.
14. Как бюджеты обеспечивают объединение планирования и контроля?
15. Что могло бы помешать реализации стратегии?
16. Назовите некоторые количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
17. Какова взаимосвязь между стратегией и структурой?
18. Опишите взаимосвязь между процессами планирования и контроля, приводя конкретные примеры.
19. Опишите пример или ситуацию, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение. Как можно было бы этого избежать?
20. Чем отличается делегирование в демократическом правительстве от делегирования в коммунистическом правительстве?
21. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?
22. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?
23. Каковы взаимоотношения между линейным руководством и штабным аппаратом в некоммерческих организациях?
24. Какова последовательность действий при разработке организационной структуры?
25. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
26. Каковы основные признаки рациональной бюрократии?
27. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?
28. Какие потенциальные проблемы по определению Мертонa заложены в бюрократических структурах?
29. Сформулируйте отличие органических от механистических структур.
30. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?
31. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
32. Какие факторы обусловили разработку дивизиональных структур?
33. Приведите примеры ситуаций, в которых оказывается целесообразным использовать основные типы бюрократических структур.
34. Какая структура кажется Вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?

35. Приведите пример ситуации, в которой оказывается предпочтительным использование механистической, а не адаптивной структуры, и наоборот.
36. Потребности возбуждают в людях стремление к достижению цели. Почему из этого следует, что при управлении людьми следует стремиться создавать такие ситуации, при которых люди начинали бы верить, что они смогут удовлетворить потребности, если направят усилия на достижение целей организации?
37. Какую роль играло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?
38. Сравните модель мотивации Маслоу с моделями МакКлелланда и Герцберга.
39. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа кнута и пряника.
40. Выберите из вашей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите последовательно, шаг за шагом, как в ней будет работать модель Портера-Лоулера.
41. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
42. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемые для контроля?
43. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
44. Чем характеризуется эффективный контроль?
45. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
46. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
47. Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?

#### Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И.Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013
5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я.Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

#### **Практическое занятие № 4. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента.**

*(2 часа. Письменные и устные домашние задания, письменная домашняя контрольная работа, часа письменные и устные домашние задания, реферат с компьютерными презентациями).*

**ЦЕЛИ:** в результате изучения тем Темы № 4 студент должен:

##### **знать**

- основы межкультурных отношений в менеджменте;
- понятия корпорации и корпоративной системы, корпоративного контроля;
- основные понятия, категории и инструменты поведения организации;
- сущность поведения индивида, группы, его виды и особенности;

##### **уметь**

- выявлять интересы основных действующих лиц по отношению к организации как хозяйствующему субъекту;

- формулировать основные роли субъектов, принимающих участие в управлении организацией;
- обосновывать распределение полномочий между собственниками организации и наемными менеджерами;
- определять признаки, характеризующие деятельность «производительного» и «эффективного» собственников;
- определять ключевых участников корпоративных отношений;
- выявлять проблемы формирования корпоративной культуры организации;
- определять причины нерационального поведения индивида и группы;
- выявлять факторы формирования репутации организации;

#### **Владеть**

- современными технологиями управления персоналом;
- различными способами разрешения конфликтных ситуаций.
- навыками функциональной организации процесса менеджмента;
- понятийным аппаратом в области менеджмента организации;
- навыками определения этапа жизненного цикла организации;
- навыками определения значимых регуляторов поведения индивида, группы в организации;
- понятийным аппаратом в области менеджмента организации;
- навыками выбора форм преодоления сопротивления изменениям.

#### **ПЛАН:**

1. Общее определение и содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер.
2. Традиционные концепции лидерства.
3. Основные концепции ситуационного лидерства.
4. Современные концепции лидерства.
5. Понятие и природа конфликтов.
6. Основные типы конфликтов
7. Причины конфликтов.
8. Управление конфликтной ситуацией.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации.
2. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
3. Как бы вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?
5. В чем различие между управлением и лидерством?
6. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
7. Дайте определение власти.
8. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
10. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
11. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
12. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.

13. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?
14. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
15. В чем основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «Y»?
16. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
17. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
18. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
19. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.
20. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.
21. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.
22. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?
23. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.
24. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.
25. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами, упомянутые в этой главе.
26. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.
27. Кратко опишите семь способов устранения сопротивления переменам.
10. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на фирму? Почему?
28. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
29. Опишите организационные перемены и обсудите их взаимодействие с развитием организации.
30. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.
31. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.
32. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

#### Основная литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И.Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013
5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я.Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

## **Практическое занятие № 5. Эффективность менеджмента и управление внешнеэкономическими связями.**

*(2 часа. Письменные и устные домашние задания, кейсовые ситуационные задания, письменные и устные домашние задания, реферат с компьютерными презентациями).*

**ЦЕЛИ:** в результате изучения тем Темы № 5 студент должен:

### **знать**

- формы и методы оценки менеджмента организации;
- сущность и содержание модернизации менеджмента;
- соотношение совершенствования и развития менеджмента;
- процедуры оценки и использования эффективности менеджмента;

### **уметь**

- определять состояние и тенденции изменения менеджмента;
- исследовать условия и факторы развития менеджмента в организации;
- прогнозировать формы и методы развития менеджмента;
- выделять составляющие менеджмента для анализа и оценки;
- выделять и исследовать проявления модернизации и инновации;

### **владеть**

- выбора и применения критериальной базы и процедуры оценки;
- выделения, анализа и оценки ключевых ресурсов развития менеджмента;
- определения потребности в модернизации и инновации менеджмента;
- выбора и применения форм и методов совершенствования менеджмента;
- разработки и применения инноваций менеджмента;
- повышения эффективности менеджмента организации.

### **ПЛАН:**

1. Понятие «эффективность». Виды эффективности. Признаки эффективности менеджмента.
2. Методы измерения и оценки эффективности управления в системах закрытого и открытого типа.
3. Задачи менеджера по эффективному управлению организацией.
4. Модель эффективной организации.
5. Профессиональная репутация менеджеров.
6. Международный бизнес и международный менеджмент. Сущность, структура и цели международного менеджмента. Организация и стратегическое управление в международных фирмах. Современные технологии международного менеджмента.
7. Необходимость овладения специальными знаниями в области внешнеэкономических отношений.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Всегда ли эффективность имеет экономический, финансово-оцениваемый характер?
2. Каково соотношение эффективности, прибыльности, результативности, целесообразности?
3. Что вам известно о причинах успешной или неуспешной деятельности экономических организаций? Назовите десять признаков неуспешной организации.
4. Чем обусловлено исследование проблемы эффективности менеджмента организации?
5. Достаточен ли принцип «максимизации производительности и минимизации затрат» для определения понятия эффективности менеджмента организации?
6. Что является фундаментом построения и осуществления акта эффективного выбора управленческого решения в деятельности организации?
7. 10. Есть ли четко принятая система критериев эффективности менеджмента? Почему

- стоимость бизнеса можно считать достаточно универсальным критерием?
8. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
  9. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие — как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
  10. В чем различия эффективности менеджмента как управляющей системы и эффективности организации (бизнеса) как управляемой системы?
  11. Назовите 10 основных параметров, отражающих качество (эффективность) менеджмента. Какие из них наиболее важны? Проранжируйте показатели в порядке убывания значимости.
  12. Что важнее для повышения эффективности менеджмента — оптимизация организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов? Или эти процессы взаимосвязаны и их совершенствование неразрывно?
  13. Почему стоимость бизнеса можно считать достаточно универсальной оценкой эффективности менеджмента и успешности бизнеса?
  14. Всегда ли рост предприятия означает повышение эффективности менеджмента?

**Основная литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд., стер. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. Учебник. Изд-во ЮНИТИ, 2014
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. 2-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Изд-во ЮНИТИ, 2012
4. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И.Королева. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013
5. Осипов Г.В., Лисичкин В.А., Корягин Н.Д. Менеджмент: Учебник. М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013
6. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я.Афанасьева. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2014.

**Текущий, промежуточный контроль знаний студентов**

**Примерные тестовые задания по курсу «Менеджмент»**

**Управление — это:**

- A. целенаправленная деятельность людей по реализации определенных видов деятельности;
- B. функция систем (биологических, социальных, организационных и пр.), осуществляемая путем выработки и реализации управляющих воздействий и нацеленная на сохранение и развитие целостности, структуры и режимов функционирования системы;
- C. должностная обязанность руководства.

**Организация — это:**

- A. вид деятельности;
- B. функция системы управления;
- C. отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность.
- D. верны все варианты.

**Организационная культура — это:**

- А. этикет и правила поведения, принятые в фирме;
- В. совокупность разделяемых персоналом ценностей, идей и норм;
- С. закреплённый приказом регламент деятельности персонала

**Функции менеджмента – это:**

- А. части управленческого цикла (планирование, организация и др.);
- В. основные направления деятельности менеджеров (принятие решений, руководство, ликвидация конфликтных ситуаций и др.).

**Функциональный менеджмент — это:**

- А. управление определенными сферами деятельности организации (персоналом, финансами, маркетингом и пр.);
- В. управление организацией и ее структурными подразделениями;
- С. руководители производственных подразделений организации.

**Основная цель менеджмента — это:**

- А. обеспечение эффективности деятельности организации;
- В. обеспечение прибыльности бизнеса;
- С. обеспечение показателей, задаваемых организации извне, например государственными органами, рынком.

**Менеджеры — это:**

- А. все работники предпринимательской организации
- В. руководители различного уровня, наделенные полномочиями принимать решения в сфере своей компетенции;
- С. низовое звено управленческих работников.

**Менеджмент — это:**

- А. управление хозяйственной деятельностью организации в условиях рынка;
- В. штат управленческих работников в организации;
- С. управление персоналом организации с целью совершенствования бизнеса.

**Стратегический менеджмент – это:**

- А. распространение менеджмента на долгосрочные цели и действия организации;
- В. совершенствование стратегий организации;
- С. формирование стратегических направлений (зон) хозяйствования организации.

**Стратегия организации – это:**

- А. то же, что и цели организации;
- В. генеральная программа действий организации на перспективу с учетом приоритета задач, ресурсов и действий;
- С. основное направление развития и деятельности организации.

**Миссия организации – это:**

- А. основная характеристика продукта бизнеса;
- В. качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
- С. концепция смысла существования организации.

**Окружающая среда организации включает:**



- А. партнеров и конкурентов;
- В. правовые, экономические, технологические, экологические, ресурсные, рыночные и прочие аспекты окружения;
- С. Микроокружение, т.е. спрос, поставщики, потребители и пр.

**Диверсифицированная компания – это:**

- А. компания, сменившая сферу своей деятельности;
- В. компания, имеющая несколько отдельных крупных направлений деятельности, стратегических зон хозяйствования.
- С. компания, разделяющая свою деятельность на ряд направлений.

**Стратегическая зона хозяйствования – это:**

- А. основной, сложившийся вид деятельности предприятия;
- В. один из основных видов деятельности (сегментов рынка), на который предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;
- С. виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.

**Коммуникации – это:**

- А. средства связи в организации;
- В. процессы передачи информации от одного человека к другому;
- С. компьютерные сети передачи информации.

**Цель коммуникаций – это:**

- А. обмен деловой информацией;
- В. средство передачи управленческих воздействий и обратных отчетов;
- С. выражение чувств и эмоций (социальные цели); обмен деловой информацией (профессиональные цели); влияние на других работников (управленческие цели).

**Управленческое решение является:**

- А. результатом деятельности руководителя по управлению персоналом;
- В. результатом управленческой деятельности менеджера и представляет собой творческий процесс содержательного преобразования информации о состоянии объекта в управляющую информацию;
- С. обязательным следствием деятельности по обработке информации при осуществлении управленческих функций.

**Процессуальные теории мотивации основываются:**

- А. на иерархии потребностей А. Маслоу;
- В. на концепции «гигиенических факторов»;
- С. на представлении о стремлении человека к самореализации.

**Стресс на рабочем месте:**

- А. полезен;
- В. нежелателен;
- С. требует контроля и управления;
- Д. должен устраняться любым способом.

**К преимуществам матричной структуры управления относятся:**

- А. простое и ясное распределение прав и обязанностей;
- В. улучшение контроля со стороны руководителей высшего звена;
- С. лучшее использование высококвалифицированных специалистов;
- Д. углубленная деловая и профессиональная специализация работников.

**Наилучшей формой организационной структуры для малых организаций является:**

- А. матричная структура;
- В. линейно-функциональная структура;
- С. продуктовая структура.

**Если в результате конфликта не происходит достижения целей организации, и не удовлетворяются потребности отдельной личности, то это:**

- А. функциональный конфликт;
- В. дисфункциональный конфликт;
- С. неверны оба варианта.

**Конфликт, который по своей природе является конфликтом целей или познавательным конфликтом, является:**

- А. межличностным конфликтом;
- В. конфликтом между личностью и группой;
- С. межгрупповым конфликтом;
- Д. внутриличностным конфликтом.

**Характеристиками неформальной организации являются:**

- А. социальный контроль, сопротивление переменам, неформальные лидеры;
- В. общие интересы и неформальные лидеры;
- С. устойчивость отношений внутри группы и социальная стабильность.

**Власть – это:**

- А. любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения и т.п. другого индивида;
- В. возможность влиять на поведение других людей;
- С. неверны оба варианта.

**Система контроля за принятым решением включает:**

- А. предварительный, текущий и итоговый виды контроля;
- В. контроль по стандартам и критериям контроля;
- С. контроль по показателям результативности и показателям допустимых отклонений;
- Д. все перечисленные виды контроля.

**Непрограммируемое решение применяется по отношению к:**

- А. часто возникающим проблемам;
- В. производственным проблемам;
- С. проблемам, включающим человеческий фактор;
- Д. к сложным, уникальным проблемам.

**Процедура рационального принятия решения применяется:**

- А. когда проблема не имеет аналога в прошлом;
- В. когда менеджер не решается решить проблему интуитивно;
- С. когда на решение проблемы влияет большое количество факторов;
- Д. когда действуют обстоятельства, описанные выше.

**Теория потребностей Маслоу исходит из:**

- А. внутренних потребностей личности;
- В. внешних атрибутов поведения персонала;
- С. роли личности в коллективе;

D. справедливости вознаграждения персонала.

**Классическая управленческая пирамида включает:**

- A. высший, промежуточный, средний и низший уровни управления;
- B. главу организации, руководство высшего звена, руководство среднего звена и руководство низового звена;
- C. руководство высшего уровня, руководство среднего уровня и руководство низшего уровня.

**Системный подход к управлению предполагает:**

- A. моделирование организации как сложной, открытой системы;
- B. комплексное изучение внутренней и внешней среды организации;
- C. рассмотрение функций управления как системы;
- D. изучение системы мотивации персонала.

**Внешняя среда организации делится на:**

- A. среду прямого и косвенного воздействия;
- B. простую и сложную среду;
- C. определенную и неопределенную среду;
- D. среду управляющего и управляемого воздействия.

**Помехами (шумами) в коммуникациях являются:**

- A. помехи, связанные с восприятием и интерпретацией информации;
- B. вербальные (языковые) и невербальные сложности;
- C. плохая обратная связь или ее отсутствие;
- D. все указанные выше факторы.

**Чем опасно чрезмерное число подчиненных:**

- A. потерей управляемости;
- B. разрастанием бюрократического аппарата;
- C. дублированием усилий;
- D. все выше перечисленное.

**Что является результатом процесса стратегического планирования:**

- A. определение планов маркетинга и производства;
- B. определение миссии, целей, стратегии и распределение ресурсов;
- C. определение финансового плана фирмы.

**Чем комбинированная структура отличается от штабной:**

- A. количеством уровней управления;
- B. наличием, наряду с линейными, функциональных руководителей;
- C. наличием наряду с линейной, функциональной подчиненности.

**Чем дивизиональная структура отличается от обычной:**

- A. более узкой специализацией;
- B. сочетанием линейной и функциональной структур;
- C. перераспределением полномочий;
- D. более широкой диверсификацией.

**Матричная структура управления применяется:**

- А. при невозможности составления реального текущего плана деятельности отдельных подразделений;
- В. при необходимости наряду с управлением «по вертикали» осуществить регулярное управление основной деятельности «по горизонтали»;
- С. при необходимости постоянной координации работы сотрудников линейных и функциональных подразделений по отдельным направлениям.

**Ситуация, при которой менеджер, принимая решение, действует на основе своих ценностей, знаний и накопленного опыта, называется:**

- А. принятие рационального решения;
- В. принятие решения основанного на суждениях;
- С. принятие интуитивного решения;
- Д. принятие решения, ориентированного на культуру организации.

**Кто из представителей «классической школы управления» впервые определил состав и принципы управления:**

- А. Ф.Тейлор;
- В. А.Файоль;
- С. Г.Форд;
- Д. Г.Эмерсон.

**Какие факторы внешней среды, оказывающие влияние на организацию, относятся к косвенным (указать лишнее):**

- А. политические события;
- В. законы и решения государственных органов управления;
- С. научно-технический прогресс.

**К факторам прямого воздействия внешней среды организации относятся (указать лишнее):**

- А. собственники;
- В. поставщики, партнеры, посредники;
- С. технологическое окружение;
- Д. законы и государственные органы.

**К факторам косвенного воздействия высшей среды организации относятся (указать лишнее):**

- А. политические факторы;
- В. технологическое окружение;
- С. законы и государственные органы;
- Д. социально-культурные факторы.

**Какая из предложенных ниже вариантов, с точки зрения последовательности этапов процесса контроля, является правильной:**

- А. измерение соответствия выполнения работы определенным нормам→проведение корректирующих мероприятий→установление норм (стандартов);
- В. установление норм (стандартов)→измерение соответствия выполнения этим нормам→проведение корректирующих мероприятий.

**Четырьмя основными функциями управления являются:**

- А. планирование, организация, мотивация и контроль;
- В. планирование, организация, управление и контроль;
- С. планирование, мотивация, оценка и ограничения;

D. планирование, регулирование, организация и контроль.

**Содержательные теории мотивации основываются на:**

- A. представлении о справедливости вознаграждения;
- B. оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- C. концепции потребностей работника;
- D. анализе процесса выполнения работы.

**Какая из предложенных ниже последовательностей шагов предпочтительней при принятии управленческого решения:**

- A. разработка альтернатив, анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив;
- B. формулировка проблемы, разработка альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив;
- C. формулировка проблемы, выбор приемлемой альтернативы, обсуждение выбранной альтернативы.

**Какая из перечисленных ниже организационных структур больше всего влияет на повышение инновационного потенциала фирмы:**

- A. линейная;
- B. матричная;
- C. линейно-функциональная.

**Процесс принятия решений начинается с:**

- A. формулирования целей;
- B. сбора информации о ситуации;
- C. анализа внешней среды;
- D. выявления проблемы.

**Теории мотивации, рассматривающие линию поведения человека не только как функцию его потребностей, но и как функцию его восприятия и ожидания, связанных с данным процессом, представляет собой:**

- A. содержательные теории мотивации;
- B. процессуальные теории мотивации.

**Создание у работников внутренних побуждений к труду, представляет собой:**

- A. стимулирование;
- B. мотивацию;
- C. верны оба варианта.

**Побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное стимулирование), представляет собой:**

- A. стимулирование;
- B. Мотивацию;
- C. верны оба варианта.

**Менеджмент – это:**

- A. способ, манера общения с людьми;
- B. власть и искусство управления;
- C. орган управления, административная единица;
- D. верны все варианты.

**Полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, являются:**

- А. штабными;
- В. линейными;
- С. Функциональными.

**Полномочия, представляющие право руководителям подразделений принимать решения, объектами которых являются работники или операции, контролируемые другими руководителями, являются:**

- А. штабными;
- В. линейными;
- С. функциональными.

**Функциональными полномочиями могут наделяться руководители:**

- А. линейных подразделений;
- В. штабных подразделений;
- С. вспомогательных подразделений;
- Д. верны все варианты.

**Полномочия, получаемые согласно занимаемой должности и должностным инструкциям, являются:**

- А. реальными полномочиями;
- В. формальными полномочиями;
- С. линейными полномочиями;
- Д. верны все варианты.

**Подход, рассматривающий управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий, представляет собой:**

- А. системный подход;
- В. ситуационный подход;
- С. процессный подходы.

**Деление организации на подразделения, соответственно целям и стратегиям, относится к такой функции управления как:**

- А. планирование;
- В. организация;
- С. мотивация;
- Д. контроль.

**Наделение сотрудников полномочиями и ответственностью, является составной частью процесса:**

- А. планирования;
- В. организации;
- С. мотивации;
- Д. контроля.

**На предприятии по производству комплектующих изделий к линейным подразделениям относятся (выбрать правильные ответы):**

- А. производство – сбыт – НИОКР – финансы;
- В. кадры – бух.учет – производство – сбыт;
- С. производство – сбыт – финансы.

**Образование в организации уровней управления связано с:**

- А. горизонтальным разделением труда;
- В. вертикальным разделением труда.

**Конфликт, возникающий в результате столкновения личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, представляют собой:**

- А. внутриличностный конфликт;
- В. межличностный конфликт;
- С. конфликт между личностью и группой ;
- Д. межгрупповой конфликт.

**Процесс принятия решения является важнейшей функцией процесса управления:**

- А. да;
- В. нет.

**В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля :**

- А. в методах;
- В. во времени осуществления;
- С. в объеме работы;
- Д. в объеме и методах.

**Конфликт, возникающий в результате борьбы руководителей подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т. п., представляет собой:**

- А. внутриличностный конфликт;
- В. межличностный конфликт;
- С. конфликт между личностью и группой;
- Д. межгрупповой конфликт.

**Пространственные планировки предприятий, их цехов и служб используемые для размещения оборудования, материалов и рабочих сотрудников, представляет собой:**

- А. физическую модель;
- В. аналоговую модель;
- С. математическую модель.

**Способ принятия управленческих решений, основанный на эмоциональном восприятии и оценке ситуации и предполагающий наличие профессиональных знаний и опыта, представляет собой:**

- А. решение, основанное на суждении;
- В. интуитивное решение;
- С. рациональное решение.

**Связующими процессами в менеджменте принято называть:**

- А. коммуникации;
- В. принятие решений;
- С. моделирование;
- Д. верны первые два вариант;
- Е. верны второй и третий вариант.

**Основными средствами процесса коммуникации являются:**

- А. приборы, речь, жесты;
- В. отправитель, сообщение, канал, получатель;

С. верны оба варианта.

**В условиях быстрого изменения ситуации в среде функционирования организации, наиболее эффективны:**

- А. высокие структуры;
- В. плоские структуры.

**Что является результатом процесса стратегического планирования:**

- А. определение планов маркетинга и производства;
- В. определение миссии, целей, стратегии и распределение ресурсов;
- С. определение финансового плана фирмы.

**Модель, иллюстрирующая поведение или структуру моделируемого объекта в виде графика, гистограммы или структурной схемы, является:**

- А. физической ;
- В. аналоговой;
- С. математической.

**Организационные структуры, в которых большая ответственность сосредоточена на низких уровнях, позволяющая осуществлять координацию посредством обработки связи с требованиями ситуации, представляют собой:**

- А. плоские структуры;
- В. высокие структуры.

**Процессом, посредством которого руководитель устанавливает формальные взаимоотношения людей в организации, является:**

- А. создание структуры организации;
- В. делегирование полномочий;
- С. верны оба варианта.

**В каком из определений заложено неправильное понимание менеджмента:**

- А. менеджмент – это процесс активного воздействия на деятельность каждого отдельного работника и организации в целом с целью достижения максимальной прибыли, решения социальных проблем коллектива и общества в целом;
- В. менеджмент – профессионально осуществляемой управление деятельностью предприятия во всех типах экономических систем, направленные на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

**Общий, всесторонний комплексный план достижения цели организации, представляет собой:**

- А. тактику;
- В. стратегию;
- С. миссию организации.

**Под миссией в процессе планирования следует понимать:**

- А. получение прибыли;
- В. основная общая цель и задача организации;
- С. верны оба варианта.

**Организационная структура, где во главе подразделения любого уровня стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется о всем вопросам вышестоящему начальнику является:**



- А. линейной;
- В. линейно-функциональной;
- С. дивизиональной.

**Процесс создания у работников внутренних побуждений к труду (заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности и т.п.), представляет собой:**

- А. стимулирование;
- В. мотивацию;
- С. + мотивирование.

**Подход к управлению, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, представляет собой:**

- А. системный подход;
- В. ситуационный подход;
- С. процессный подход.

**Конкретные конечные состояния или желаемые результаты к которым стремится организация, представляют собой:**

- А. задачи;
- В. цели;
- С. стратегии.

**Процесс, представляющий собой передачу задач и полномочий, лицу, которое принимает на себя ответственность за них, представляет собой:**

- А. распределение;
- В. делегирование;
- С. стимулирование.

**Функцией управления, необходимой для обнаружения и разрешения возникающих проблем, является:**

- А. планирование;
- В. организация;
- С. мотивация;
- Д. контроль.

## 7. Кейс - методы в изучении курса «Менеджмент»

### Пример ситуационного кейса: «Меняющиеся трудовые ресурсы»

Трудовые ресурсы в Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2000 г. Этот прогноз и его анализ представляют большой интерес.

1. *Где будут работать люди?* К 2000 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.

2. *Что будут делать рабочие?* Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2000 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.

3. *Что должны будут знать рабочие?* Министерство труда предполагает, что работодатели в 2000 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 1984 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2000 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2000 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2000 г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

4. *Кто будет занимать рабочие места?* Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2000 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки. Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы, американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2000г.

Вопросы:

1. Обсудите некоторые результаты, которые могут быть вызваны изменениями в трудовых ресурсах и то, как эти изменения скажутся на ответственности и деятельности руководителей в 2000 г.
2. Считаете ли вы, что основные концепции управления, как они рассматриваются в этой главе, будут так же существенны в 2000 г. как и сейчас?

*Пример ситуационного кейса: «Изменения скучной по содержанию работы»*

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Пример ситуационного кейса: «Дерегулирование работы авиалиний»

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рapidс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Вопросы

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?
4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?

Пример ситуационного кейса: «Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона»

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщению, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за ме-

тоды, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

#### Вопросы

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?
2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.
3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?
4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?
5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

#### Пример ситуационного кейса: «Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чемпион Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чемпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм опо-

вещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

#### Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпин Интернэшнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

*Пример ситуационного кейса: «Три спорных решения»*

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учет- верилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

Пример ситуационного кейса: «Прогнозирование посещений стадиона»

Управляющая операциями «Метро-Стадиума» Кэти Макрэ приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учетом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

Когда Кэти только приступила к своей работе, она очень полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии, и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени, чтобы получить оценки других людей. Однако наибольшей проблемой стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость. В результате на стадионе оказывалось чересчур много лишних работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам.

Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками: (1) как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от события; (2) метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

Проанализировав раздел о прогнозировании в своем старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдет каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида:

$$A = c_0 + c_1X_1 + c_2X_2 + \dots + c_nX_n,$$

где  $A$  — прогноз посещаемости, все  $X$  — переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все  $c$  — константы, определяемые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все  $X$ ) для конкретного события, модель можно использовать для расчета прогноза посещаемости ( $A$ ).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остается 24 ч.

Вопросы

1. Как вы считаете, почему сложилась тенденция преувеличения ожидаемой посещаемости, когда использовались методы субъективного прогнозирования?
2. Обладает ли каузальная модель двумя характеристиками, которые как желательные определила Кэти?
3. Можете ли вы предложить другие каузальные переменные для модели прогнозирования посещаемости бейсбольных матчей? Помните, что данные по каждой переменной должны быть доступны к моменту, от которого до начала игры остается 24 ч.
4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?

#### Пример ситуационного кейса: «Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели называли «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного



пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сиро» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, — другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей — то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» — при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сиро»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сиро»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

Пример ситуационного кейса: «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж — свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Т'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

**Вопросы**

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

Пример ситуационного кейса: «Организация фирмы «Федерал Экспресс»

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы

и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это различие составляет 500 работников штатного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

#### Пример ситуационного кейса: «Ситуация для анализа: клуб 100»

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, а отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дорога нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

*Пример ситуационного кейса: «Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»*

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Источник: Nathaniel Gilbert, «Inside GECC: Managing the Largest 'Non-bank'», *Management Review*, May 1986, pp. 24,26 — 30.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Пример ситуационного кейса: «Использование власти в отрасли, производящей компьютеры»

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах та-

кого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

*Пример ситуационного кейса: «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»*

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации — производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киам по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?
2. Каков был стиль руководства Киам: ориентированным на работу или на человека?

3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Пример ситуационного кейса: «Перемены в «Бэнк оф Америка»»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

## Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

## 1. Словарь терминов (гlossарий) по дисциплине «Менеджмент».

**SWOT-анализ** — выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз исходя из состояния внешней среды.

**Административное управление** — нижестоящий по сравнению с политическим руководством уровень управления. Его непосредственным субъектом являются исполнительно-распорядительные органы (аппараты) государственной власти и управления (так называемые силовые, административно-организационные, организационно-хозяйственные, учебно-воспитательные и др.), а объектом — конкретные коллективы людей, занятых в различных сферах экономической, социально-политической, культурной, военной и пр. деятельности. Содержание административного управления составляет организационно-исполнительская деятельность по реализации функций государства, включающая организационно-регламентирующую, организационно-хозяйственную, организационно-социальную, организационно-культурную и другие виды управленческой деятельности.

**Администратор** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Анализ сегментов рынка** — определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса.

**Анализ стратегической позиции** — выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом.

**Базовая (частная) стратегия** — модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

**Бизнес** — инициативная, самостоятельная, экономическая деятельность (предпринимательство), осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою имущественную ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, а также продажу товаров, выполнение работ, оказание услуг.

**Бизнес-единица** — отдельно управляемое подразделение компании, юридически самостоятельное или несамостоятельное, полностью или частично обособленное, ответственное за всю деятельность, необходимую для осуществления функций, возложенных на него в комплексе. Бизнес-единицы называют центрами ответственности и подразделяют на следующие типы: центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций, центр доходов.

**Бизнес-операция** — совокупность действий, процедур, составляющих содержание одного заверщенного цикла, акта бизнес-деятельности. Бизнес-операция обычно начинается с производства или закупки партии товара по заранее намеченному плану действий и завершается продажей товара и получением прибыли. Бизнес-операции называют также сделками. Элементы бизнес-операции: генерация идеи, определяющей общее направление сделки; формирование замысла, формулирование целей, установление содержания сделки; планирование операции — сопоставление поставленных задач и располагаемых факторов предпринимательства с целью минимизации издержек, составление бизнес-плана; заключение контракта; проработка ресурсного обеспечения; получение и реализация товаров, услуг.



**Бизнес-план** — план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы; содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Составляется как в целях получения представления об этапах и путях проведения предпринимательской операции, ее выгодности, так и в качестве инструмента убеждения кредиторов в целесообразности финансирования сделки.

**Бизнес-процесс** — совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т. е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Под продукцией в данном случае понимается результат бизнеса, имеющий ценность, материальную или нематериальную, для конкретного клиента. Соответственно услуги можно рассматривать как частный вид продукции. Бизнес-процессами называют операции по изменению состояния нематериальных активов, материальных ценностей и финансовых потоков.

**Вертикальные связи** (субординационные, иерархические связи) — это связи руководства и подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

**Внешняя среда организации** — хозяйственные, социальные, политические, правовые, экологические и технологические характеристики внешних систем, имеющих существенное значение для функционирования организации. Соответственно выделяются внешние факторы влияния — люди, организации, обстоятельства, взаимодействующие с рассматриваемой организацией, включая потребителей, поставщиков, конкурентов, государство, профсоюзы, технику и технологию и пр.

**Внешняя эффективность** - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации.

**Внутренняя среда организации** — все аспекты организации, включая производственные, финансовые, инвестиционные, кадровые аспекты, стили руководства, типы управления, деловой этикет и этику, организационную и корпоративную культуру и пр.

**Внутренняя эффективность** — эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом).

**Вознаграждение персонала** — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности. Различают внешнее и внутреннее вознаграждения. Внешнее вознаграждение дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низкопроцентные кредиты, продвижения по службе и т. п.). Внутреннее вознаграждение дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

**Горизонтальные связи** (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) — носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

**Гудвилл** — имя, репутация предприятия. 1. Условная стоимость деловых связей фирмы, «цена» накопленных нематериальных активов (престижа торговой марки, опыта деловых связей, устойчивости клиентуры, управленческих, организационных и инновационных ресурсов, репутации в деловом мире, механизма контроля за сбытовой деятельностью и пр.). 2. Стоимость нематериальных активов — один из компонентов стоимости действующего предприятия. Гудвилл связан с месторасположением, персоналом, правами и льготами предприятия, постоянным общественным признанием. Гудвилл — нематериальный актив, зачастую выпада-

ющий из бухгалтерского баланса или отражающийся по заниженной стоимости.

**Департаментизация** (департаментализация) — процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т. е. процесс деления компании на отдельные блоки (отделы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

**Диверсифицированный бизнес** — бизнес в компании, включающий ряд принципиально различных направлений хозяйственной деятельности (видов услуг, географических сфер деятельности, ассортимента продукции).

**Дивизион** (отделение) — организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач.

**Дивизиональные структуры** — структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (от делений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

**Должностная инструкция** - документ, описывающий основные производственные функции, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник организации. Другое название — описание работ.

**Задача** (в терминах организационного проектирования) — это часть работы, состоящая из комбинации операций, те виды деятельности, которые организация должна выполнять особенно хорошо, чтобы обеспечить успешность стратегии и достичь своих целей. Например, для промышленной организации эффективное производство является самой важной задачей.

**Коммуникация** — информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты знаний о ситуации и объекте взаимодействия.

**Конфликт** — процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Корпоративная культура** — сложный комплекс предположений, бездоказательно принятых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

**Корпоративный центр** — высшее руководство и административный аппарат компании, в чьи обязанности входят выработка общей стратегической цели и обеспечение эффективной работы компании.

**Лидерство** — это спонтанно возникающий в группе процесс психологического влияния одного члена группы на других. Лидера могут порождать не только личные качества, но и структура взаимоотношений в группе. Межличностные связи складываются и определяются в зависимости от целей группы, норм и ценностей, установленных в ней. На основе сложившихся норм и целей выдвигается лидер, олицетворяющий предпочитаемые группой нормы и ценности, неотделимый от них, спланирующий вокруг себя, своего видения задачи сподвижников, приверженцев и своим личным примером придающий своеобразие данной

группе. Установки лидера становятся эта лоном для всех или большинства членов группы, за ним признается право вести за собой, мобилизовывать на решение соответствующих задач, быть последней инстанцией в оценке различных групповых ситуаций. Лидер — это человек, обладающий определенной властью, имеющий авторитет и право на оценку и влияние.

**Линейные связи** — связи подчинения по всему кругу вопросов, прямое руководство подчиненными.

**Линейный руководитель** — руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятельностью и несущий непосредственную ответственность за реализацию ее целей. Пример: генеральный директор, директор завода, бригадир.

**Маркетинг персонала, или персонал-маркетинг** — вид управленческой деятельности, направленной на привлечение и отбор персонала на основе определения и покрытия потребности организации в персонале. Главная задача маркетинга персонала — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

**Матричная структура** — отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив: вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании; горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

**Менеджмент** — вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

**Методы менеджмента** — система правил и процедур решения задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

**Миссия** — деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов.

**Мотивация** — процесс по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации базируются на данных психологических исследований. Они делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

**Мотивация труда** — стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

**Оперативный менеджмент** — разработка тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

**Организатор** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях.

**Организационная культура** — интегральная, достаточно регламентированная, данная на языке определенной типологии характеристика организации, которая включает такие характеристики, как принятые и разделенные всеми работниками нормы; принципы, способы распределения власти; принятый в организации стиль руководства, сплоченность и связанность работников организации; характерные способы организации и протекания взаимодействия (т. е. процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и

принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения, а также такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

**Организационная структура** — главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании. Является формальной классификацией частей организации. Эффективная структура разделяет работу организации на уместные подразделения и в то же время обеспечивает формальную координацию отношений, которая интегрирует усилия каждого подразделения в общем направлении. Структура организации строится на концепциях координации и специализации. Структура привносит в организационный проект определение работы для каждого лица и формальных связей внутри организационной конструкции. Определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Организационная структура проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры.

**Организационное проектирование** — процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, персонал, системы решений и поощрений, неформальная организация и организационная культура и пр.) и ее стратегией. Организационное проектирование применяется на стадии создания новых организаций и разработки инвестиционных проектов, особенно связанных с реструктуризацией предприятий, внедрением новой техники и технологии, выпуском новой продукции. В том и другом случае может быть составлен реальный документ: раздел бизнес-плана; организационный проект как составная часть технического проекта реконструкции и т. п.

**Организационно-управленческий анализ** — исследование системы управления компанией в ее текущем состоянии. Включает: анализ системы целей компании и стратегий их достижения; анализ организационной структуры; анализ процессов управления; анализ структуры информации; анализ организационной культуры.

**Организация** — 1) строение чего-либо; 2) совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи или социальный институт; 3) деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других. Другое определение — группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей. Признаками организации являются: наличие целей существования, организационной структуры и культуры, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование ресурсов — натуральных, материальных, человеческих. Организация также определяется как юридически оформленные, иерархически структурированные совокупности профессионально ориентированных людей (персонал), объединенных для решения какой-либо задачи, выполнения определенной совместной целенаправленной деятельности.

**Потребность организации в персонале** — необходимый количественный и качественный (в контексте компетентности, квалификации) состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы. Под человеческими ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т. д.

**Предприятие** — производственно-экономический и имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. При осуществлении оценочной деятельности предприятие рассматривается как единое целое (товар), в состав которого входят все виды имущества, функционирующие в его организационно-правовых рамках при осуществлении предпринимательской деятельности, и права на это имущество. Предприятие рассматривается как юридическое лицо, самостоятельный хозяйствующий субъект, производящий продукцию (товары), оказывающий услуги и занимающийся различ-

ными видами деятельности. Статьей 132 ГК РФ «предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью».

**Принципы менеджмента** — это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостности, иерархической упорядоченности, целевой направленности, научной обоснованности и оптимальности, сочетания централизации и децентрализации, демократизации. Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы. Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации. Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента. Научная обоснованность и оптимизация формулируют необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений. Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров. Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

**Прогнозирование** — объяснение возможных состояний и изменений социальной системы, политических институтов в определенных границах социального времени и пространства. Социальный (и политический) прогноз — результат прогностической деятельности, вероятностное суждение о будущем состоянии данной социальной системы, ее государственной организации с указанием определенных сроков их изменения. Целеполагание и прогнозирование венчает разработка государственной стратегии: определение и официальное утверждение приоритетных целей, а также «древа» других главных целей и основных путей их достижения. Прогнозирование и разработанная на основе составленного прогноза стратегия служат базой планирования — неотъемлемой функции государственного управления.

**Проектные структуры** — структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

**Производственная структура** — состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.

**Производственно-хозяйственный анализ** — ставит своей целью оценить уровень эффективности применения компанией производственных ресурсов для производства и реализации продукции, по сути — выявить эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентирована компания. Включает: анализ использования основных фондов; анализ использования материальных ресурсов; анализ использования труда и заработной платы и пр.

**Руководители линейных подразделений (линейный менеджмент)** — менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Руководитель** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

**Руководство** — процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит данная группа.

**Рыночная эффективность** — насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения, средства, воздействующие на исполнителей.

**Системный подход** (в менеджменте) — развивается с 50-х годов XX в. и связан с проникновением идей системного подхода в менеджмент. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** — отдельный сегмент окружения (направление деятельности, вид продукции, сегмент рынка, регион и пр.), на который компания имеет (или хочет получить) выход и который является существенным для компании с точки зрения ее миссии, стратегических целей развития, обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, эффективности деятельности и пр.

**Стратегическая концепция** — полностью разработанная и четко сформулированная идея того, чего должна добиться компания, включающая новую или измененную общую стратегическую цель (миссию) и обоснование того, почему определенные изменения являются необходимыми.

**Стратегическая цель** — отражает масштабные намерения организации, ведущие к достижению ею существенных результатов в сферах предпринимательства, производства и социальной среде.

**Стратегические единицы бизнеса** — организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

**Стратегический менеджмент** — предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией. Осуществляет выработку линии поведения организации с учетом изменений в ее внешней среде, характеризующихся неопределенностью. Он призван противостоять риску потери капитала при реализации стратегических целей.

**Стратегический центр хозяйствования (СЦХ)**, стратегическое хозяйственное подразделение — внутрикорпоративное структурное подразделение, отвечающее за выработку и реализацию стратегической позиции компании в одной или нескольких стратегических зонах хозяйствования. СЦХ ответственен одновременно и за краткосрочные результаты, и за развитие будущего потенциала. СЦХ, как правило, принимают на себя управленческо-координирующие функции, функции управления проектами в соответствующей СЗХ, при этом выполнение конкретных работ осуществляется подразделениями компании, занимающимися производственными видами деятельности (строительство, сбыт, промышленное производство и др.), или привлекаемыми сторонними предприятиями.

**Стратегическое планирование** — процесс планирования реализации стратегии по этапам и исполнителям с учетом реальных условий окружения (состояния рынка, конкуренции, потенциального технического, технологического, экономического развития).

**Стратегическое управление** — процесс управления разработкой стратегии компании, стратегическим планированием, конкретизацией оперативных планов и последующей реализацией стратегических направлений развития. Стратегическое управление включает мониторинг, координацию и анализ реализации стратегии компании, своевременную модификацию, модернизацию и принципиальную трансформацию стратегии компании.

**Стратегия** — генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей.

**Стратегия развития компании, корпоративная стратегия** — подробно разработанная концепция направлений и способов деятельности компании в комплексе для достижения результата (выполнения миссии, целей развития), имеющего долгосрочные последствия. Стратегия развития отличается от стратегии достижения успеха в отдельном виде деятельности, на отдельном сегменте рынка тем, что учитывает все аспекты функционирования и развития компании во взаимосвязи с существующим и прогнозируемым окружением. Стратегия отличается от плана тем, что разрабатывается в условиях неопределенности окружения (внешней среды) и включает укрупненные и зачастую альтернативные пути достижения целей.

**Стратегия управления персоналом** — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Структура организации** — результат наложения структуры производственной (предпринимательской), основной бизнес-деятельности (бизнес-процессов, бизнес-процедур и операций) на организационную структуру (распределение прав, полномочий и ответственности, структура подразделений и отдельных людей). При этом структура бизнеса является определяющей.

**Структура управления** — состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия.

**Степень управления** — совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

**Субъекты менеджмента, менеджеры** — руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

**Технологическая структура** — состав и взаимосвязи подразделений основного производства предприятия. Результатом деятельности основного производства является выпуск профильной для предприятия, т. е. доминирующей по удельному весу в общем объеме производства, продукции.

**Технология** — сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации и людях, решения задач. Способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации.

**Тип управления** — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления должны соответствовать организационной культуре организации, и следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления — рассогласование между этими параметрами организации.

**Унитарное государство** — простое, цельное образование, может иметь административно-территориальное деление, не обладающее признаками государственного суверенитета.

**Управленец** - одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей.

**Управление** — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает их целостность, сохранение их структуры и определенного режима деятельности. Управление как система предполагает выработку и осуществление управляющих воздействий и, соответственно, в системе управления выделяется: *управляе-*

*мая система*, являющаяся объектом управления. В самом широком смысле состояние объекта управления (управляемой системы) определяется в каждый момент его предшествующими состояниями, управляющими воздействиями управляющей системы и воздействиями среды (внутренней и внешней); *управляющая система*, субъект управления, часть системы управления, осуществляющая управляющие воздействия для поддержания и развития объекта управления в заданном системой целей направлении.

**Функции координации и регулирования** — логическое продолжение организующей деятельности. Координация - действие, направленное на согласование форм и видов активности общественных субъектов. Регулирование - способ осуществления необходимой организованности людей; форма воздействия на сферу интересов социальных групп и индивидов, согласование этих интересов между собой и с общими, государственными интересами, смягчение и разрешение противоречий и конфликтов в обществе. Мотивирующее, принудительное, организующее и воспитательное воздействие на поведение людей норм права, других социальных норм — средство регулирования социальной деятельности и общественных отношений всех видов.

**Функции менеджмента** — определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

**Функции управления** — это основные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления, т. е. те, которые в обязательном порядке необходимо производить в ходе принятия и исполнения управленческого решения. В зависимости от последовательности реализации функций управленческий процесс разделяется на этапы (фазы).

**Функциональные связи** — связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер.

**Функциональные стратегии** — комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организации. Имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы.

**Функциональный специалист (руководитель)** - сотрудник (руководитель) отдела, обеспечивающий нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющий «вспомогательные» функции, например вице-президент по человеческим ресурсам, начальник отдела снабжения, руководитель группы профессионального обучения, эксперт по компенсации.

**Функция организации** — совокупность действий по налаживанию взаимосвязей между людьми, объединяющих их для совместной реализации целей и программ управляющего субъекта. Это - способ упорядочения действий групп и индивидов на основе общепринятых норм и ценностей — политических, правовых, нравственных, религиозных и др. Организация есть процесс, обеспечивающий управление, это также и форма бытия управляющих и управляемых. Каждой социальной и политической системе свойственны определенные типы и виды организации общественной жизнедеятельности и отношений.

**Хозяйственная структура** — состав и взаимосвязи подразделений основного, вспомогательного, а также непрофильных производств предприятия. Непрофильными производствами считаются подсобные хозяйства и объекты социальной сферы, находящиеся на балансе предприятия, а также подразделения, утилизирующие отходы основного производства. Подсобные хозяйства предназначены для производства продукции (как правило, продовольствия) с целью удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия. Объекты социальной сферы предназначены для оказания услуг (как правило, жилищно-коммунальные, здравоохранение, образование и дошкольное воспитание, культура, отдых, спорт) членам трудового коллектива предприятия.



**Холдинг, холдинговая компания** — особый вид компаний, создаваемых для владения контрольными пакетами акций других компаний (структурных подразделений) с целью контроля и управления их деятельностью. Различают *чистый холдинг*, выполняющий только управленческие, координирующие и контрольно-финансовые функции, и *смешанный холдинг*, занимающийся помимо этого определенной предпринимательской деятельностью.

**Целевая, или стратегическая эффективность** — отражает меру достижения целей организации.

**Целеполагание** — определяющая функция управления. В структуре государственного управления она приобретает специфические признаки. Цель - это идеальный образ будущего результата деятельности. Ее формирование предполагает наличие знания тенденций общественного развития, а также общественных потребностей и интересов социальных групп и граждан. Кроме того, субъект не сможет сформулировать реальную цель, если он не будет опираться на знание конкретной ситуации, в которой он и управляемые живут и действуют в данное время и в данном секторе социального пространства (территории страны). Поэтому целеполагание предваряет конкретный анализ конкретной ситуации - комплекса условий, складывающихся в данный момент времени. Он позволяет выявить происходящие изменения социальной среды и внутри государства, осмыслить существующие противоречия и конфликты в обществе и на этой основе точнее определить приоритетные потребности и интересы управляемых. Знание ситуации необходимо для прогнозирования, что составляет существенную сторону научной базы целеполагания.

**Цель** — элемент мыслительной деятельности управляющего субъекта; внутренний побуждающий мотив действия. Будучи идеальным образом желаемого результата управляющего воздействия государственного субъекта на объект (общество, отдельные социальные группы, индивиды) цель формируется под влиянием господствующих ценностей, выражает определенный замысел, идею, аккумулирует известные знания об управляемой системе и данные опыта управления. Цели текущих решений исполнительных органов мотивируются установками вышестоящих организаций, здравым смыслом управляющих и повседневными потребностями людей.

**Цена** — выраженная в денежной форме стоимость конкретного товара (объекта собственности). Цена выражает стоимость определенного количества товара при осуществлении процесса купли-продажи в условиях рынка, т. е. цена является денежным измерителем стоимости единицы товара.

**Центр доходов** — подразделение компании, первостепенным критерием эффективности которого является увеличение дохода (выручки) и доли рынка.

**Центр затрат** — подразделение, критерий эффективности которого включает затраты, качество и сроки выполнения работ, но не включает прибыль, доход и рентабельность. Все затраты такого подразделения переносятся на центры прибыли и их продукцию.

**Центр инвестиций** — подразделение компании, первостепенным критерием эффективности которого является достижение намеченной рентабельности инвестиций (отношения чистой прибыли к средней сумме инвестиций за период).

**Центр прибыли** — подразделение, ответственное за свои доходы, затраты и инвестиции. Критерием эффективности работы служат норма прибыли и рентабельность.

**Штатное место (единица)** - основной элемент организационной структуры компании. Оно представляет собой ориентированное на одного работника объединение бизнес-операций, частных задач (обязанностей, функций) и определяет рабочую область, функциональное место работника.

**Штатное расписание** — отражает включение штатных единиц в организационную структуру, функции, полномочия и ответственность работника.

**Экономический подход к управлению** — подход, в соответствии с которым организация означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими опре-

деленный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

**Экономический эффект** — разница между результатами экономической деятельности (например, продуктом в стоимостном выражении) и *затратами*, произведенными для их получения и использования. Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, правильнее говорить о социально-экономическом эффекте. Если результаты экономической деятельности превышают затраты, имеем положительный экономический эффект (оцениваемый, например, прибылью); в противоположном случае - отрицательный (например, ущерб, убыток).

**Элемент** — часть операции, выбранная для удобства наблюдения, оценки и анализа.

**Элементы корпоративной культуры** — части, составляющие корпоративную культуру конкретной организации: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне ее.

**Элементы организации** — подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

**Эффективность в системном смысле** характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

**Эффективность менеджмента как управляющей системы** — в широком смысле это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы - организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.

Сведения о преподавателе (ППС).

Ф.И.О.	Какое образовательное учреждение профессионального образования закончил (а), специальность по диплому	Ученая степень, ученое звание	Стаж научно-педагогической работы, годы			Основное место работы, должность	Условия привлечения (штатный, внутренний совместитель, внешний совместитель, почасовик)	Повышение квалификации
			Всего	В том числе				
				По специальности	По дисциплине			
Лазаров Борис Ахсарбекович	Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, экономический факультет, экономика торговли	Кандидат экономических наук, доцент	28	23	19	Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, доцент кафедры международных экономических отношений	Штатный	2013 , Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова