

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»

**В. В. Дорофеева**

## **Теория менеджмента**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для студентов бакалавриата по направлению  
подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 378.1

Рецензент

канд. экон. наук, . доцент кафедры экономической теории и инструментальных методов Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ»

Ю. Я. Настин

**Дорофеева, В. В.**

Теория менеджмента: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / В. В. Дорофеева. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 96 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Теория менеджмента» для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии представлены цель, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям, а также список источников и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Табл. 1, список лит. – 45 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и рекомендовано к опубликованию в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 7

УДК 378.1

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Дорофеева В.В., 2022 г.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	9
Тема 1. Введение в менеджмент .....	9
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента .....	12
Тема 3. Организация как система управления .....	18
Тема 4. Функции менеджмента .....	21
Тема 5. Организационные структуры управления .....	25
Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента .....	29
Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента .....	34
Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента .....	36
Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях .....	42
Тема 10. Оценка эффективности менеджмента .....	45
Тема 11. Особенности международного менеджмента .....	47
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям .....	49
Тема 1. Введение в менеджмент .....	50
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента .....	51
Тема 3. Организация как система управления .....	53
Тема 4. Функции менеджмента .....	54
Тема 5. Организационные структуры управления .....	56
Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента .....	57
Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента .....	59
Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента .....	61
Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях .....	62
Тема 10. Оценка эффективности менеджмента .....	65
Тема 11. Особенности международного менеджмента .....	67
3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена .....	69
3.1 Примерные тестовые экзаменационные задания .....	69
3.2 Экзаменационные вопросы .....	71
3.3 Примерные экзаменационные практические задания .....	73
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	74
4.1 Организация самостоятельной работы .....	74
4.2 Тестовые задания для самостоятельной проверки знаний .....	76
4.3 Содержание практических заданий для самостоятельной подготовки .....	84
Библиографический список .....	88
Приложение А. Хронология развития менеджмента в XVIII – XX вв. ....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие конкурентных отношений в России привело к возрастающему интересу к теории менеджмента со стороны руководящих структур организаций разных отраслей и форм собственности. Динамичные изменения организационно-правовых условий ведения бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и услуг убедительно свидетельствуют, что только эффективный менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Современные условия хозяйствования предъявляют повышенные требования к квалификации специалистов и руководителей. Знание ими проблематики менеджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления персоналом, производством, транспортом, торговлей и т. д. Именно поэтому в преподавании экономических дисциплин менеджмент все больше выдвигается на первый план.

Настоящая дисциплина требует от студентов особенно вдумчивого и творческого отношения. Это обусловлено тем, что менеджмент является в основном эмпирической (опытной, практической) областью знания, и чрезвычайно трудно провести границу между его теорией и практикой. Например, работа инженера Анри Файоля «Общее и промышленное управление», написанная им сто шесть лет назад (1916 год), является, с одной стороны, ясным и простым конкретным руководством менеджеру, а с другой стороны, непревзойдённым до наших дней теоретическим фундаментом менеджмента. То же можно сказать о трудах Фредерика Тэйлора, Генри Форда и многих других основоположников менеджмента.

Но XX век закончился, в экономику пришли глобализация, цифровые технологии управления, искусственный интеллект – всё это требует нового осмысления, новых теорий менеджмента.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины

«Теория менеджмента» студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля «Менеджмент» QD-8.1/РПМ-309.(26.08) основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Знакомство с материалами пособия даст студентам возможность получить представление о целях, задачах дисциплины и требованиях к результатам ее изучения. Методика освоения тем дисциплины представлена в виде выделения ключевых вопросов и целей изучения всех тем, основного понятийно-терминологического аппарата, указаний по отдельным темам и рекомендуемым источникам информации для успешного овладения учебным материалом по каждой теме. Методические указания по подготовке к ПЗ представлены в виде перечней предлагаемых вопросов для обсуждения, конкретных практических заданий с указанием требований к ответам и критериев оценки ответов. Представленный перечень вопросов к экзамену позволит студентам сориентироваться в том, какие именно теоретические знания и практические навыки должны быть ими получены в результате изучения курса. В целях самостоятельной проверки полученных знаний студенты могут выполнять рекомендуемые тестовые и практические задания.

Мы надеемся, что после освоения данной дисциплины студенты будут иметь более глубокое представление о значении и влиянии менеджмента на успешное функционирование организаций, осознают необходимость решения проблем менеджмента. Изучение учебной дисциплины «Теория менеджмента» поможет сформировать системное представление о природе менеджмента, его особенностях как отрасли научного знания и формы социальной и профессиональной практики.

*Целью* освоения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование у студентов научного представления об областях применения

менеджмента, навыков использования полученных научных знаний в управлении организациями, создание методологической основы для углубленного изучения различных аспектов менеджмента.

*Задачи* изучения дисциплины:

- освоение научных основ управленческой деятельности, рекомендаций школ менеджмента;
- изучение особенностей построения и функционирования современных организаций;
- понимание принципов эффективного менеджмента;
- формирование умений управления коллективом и принятия решений, основанных на современных технологиях управления, учитывающих социально-психологические аспекты управления, использующих коллегиальные формы управления;
- усвоение зарубежного опыта управления и возможностей его применения в России.

### **Требования к результатам освоения дисциплины**

Планируемые результаты освоения дисциплины «Теория менеджмента» заключаются в том, что студент должен:

***знать:***

- основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- информационное обеспечение менеджмента;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

***уметь:***

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;
- организовать работу малого коллектива, рабочей группы;
- проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия и нести за них ответственность;
- на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний выработать сбалансированные управленческие решения;

***владеть:***

- специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

**Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Теория менеджмента» модуля «Менеджмент» (Б1.О.08) относится к блоку 1 обязательной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 7 зачётных единиц (з. е.), т. е. 252 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента и работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине, в том числе:

- очная форма: лекций 44 часа, практических занятий 30 часов;
- очно-заочная форма: лекций 12 часов, практических занятий 10 часов.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий;
- задания для курсовой работы.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- экзаменационные вопросы.

По дисциплине «Теория менеджмента» предусмотрена курсовая работа, которую следует выполнить в соответствии с методическими указаниями, представленными в пособии [6].

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, получившие по результатам текущей аттестации по дисциплине оценку «зачтено».

*Структурно* учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Теория менеджмента» представлено четырьмя разделами.

Первый раздел включает тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к практическим занятиям.

Третий раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В четвертом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Введение в менеджмент**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для изучения:**

**Вопрос 1.** Менеджмент как процесс, как функция, как вид деятельности по руководству людьми. Менеджмент как наука и как искусство. Объективная необходимость управления.

**Вопрос 2.** Управление как специфическая деятельность, ее сущность, отличия от других видов деятельности.

**Вопрос 3.** Управленческий труд и его специфика, уровни управления. Классификация управленческих работников. Содержание труда менеджера. Требования, предъявляемые к менеджерам.

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием менеджмента и его роли в управленческой деятельности организации.

**Вопрос 1.** Менеджмент как процесс, как функция, как вид деятельности по руководству людьми. Менеджмент как наука и как искусство. Объективная необходимость управления.

В теории менеджмента понятие менеджмент используется в следующих значениях:

1) менеджмент – это наука, т. е. самостоятельная область человеческих знаний;

2) менеджмент – это искусство, так как требует от человека особых личностных качеств, таланта, интуиции;

3) менеджмент – это процесс влияния на деятельность каждого человека в организации и создание условий для его эффективной работы;

4) менеджмент – орган в структуре организации, т. е. подразделения и специалисты, реализующие функции управления.

**Вопрос 2.** Управление как специфическая деятельность, ее сущность, отличия от других видов деятельности.

При рассмотрении данного вопроса необходимо знать, что управление представляет собой специфический вид трудовой деятельности. Оно выделилось в особую разновидность деятельности вместе с кооперацией и разделением труда.

Существует более 300 определений управления. Ли Якокка полагает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд». Акио Морита пишет, что «о качестве менеджера можно судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их труд в единое целое». Питер Друкер определяет управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в целенаправленную, результативную и эффективную группу. Вернер Зигерт подчеркивает, что управлять – значит приводить к успехам других. Майкл Мескон считает, что управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации через других людей.

Можно дать и такое определение: управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей. Все приведенные определения управления имеют нечто общее – подчеркивают возможность воздействия субъекта управления на объект управления с определенной целью.

**Вопрос 3.** Управленческий труд и его специфика, уровни управления. Классификация управленческих работников. Содержание труда менеджера. Требования, предъявляемые к менеджерам.

Следует учитывать, что управление как особая разновидность труда отличается от труда, создающего материальные блага и услуги. Специфику

управления составляют: 1) предмет труда, которым является труд других людей; 2) средства труда; 3) объект труда, в качестве которого выступает коллектив людей в рамках определенной кооперации; 4) продукт труда, которым является управленческое решение; 5) результаты труда, выражающиеся в конечных результатах деятельности коллектива.

Основные качества, которыми должен обладать менеджер:

1. Мировоззренческая позиция:

- наличие четко выработанной личной позиции;
- желание обеспечить достижение целей организации;
- умение позитивно воздействовать на людей, демонстрируя личный

пример.

2. Деловые качества:

▪ обладание профессиональными знаниями в области рыночной экономики;

- наличие опыта работы в соответствующей сфере деятельности;
- владение современными методами менеджмента.

3. Административный талант:

- предприимчивость в расширении сферы деятельности;
- наличие опыта административной работы;
- высокий уровень культуры профессионального общения;
- умение осуществлять корпоративную поддержку.

4. Личностные качества:

- генетическая предрасположенность к лидерству;
- наличие чувства внутренней свободы и готовности к риску;
- критическое оценивание собственных достижений;
- умение гармонизировать межличностные отношения.

### **Методические материалы по теме 1**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия;

рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1-3], [7], [10], [12], [14], [16], [17], [19].*

## **Тема 2. Эволюция концепций менеджмента**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Классическая школа в управлении.

**Вопрос 2.** Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

**Вопрос 3.** Системный, ситуационный и количественный подходы в управлении.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – ознакомление с историей становления и развития менеджмента как научной дисциплины.

В процессе изучения темы следует ознакомиться с подходами к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять

В результате изучения темы студент должен знать различные теории и практики развития менеджмента как в России, так и за рубежом.

**Вопрос 1.** Классическая школа в управлении.

При рассмотрении данного вопроса следует принимать во внимание то, что управленческие знания появились и начали накапливаться задолго до того, как управление оформилось в научную дисциплину и профессию. Самостоятельной областью деятельности управление было признано только в XX веке. Вместе с изменением практики менеджмента изменялись и учения об управлении.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX века и связывается с именем Фредерика Тэйлора. Можно выделить основные положения его учения: 1. Разделение производственных операций на составные

элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы. 2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций. 3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм. 4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда. 5. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Основной вклад Ф. Тэйлора в науку управления заключается в следующем: 1) он положил начало тщательному изучению трудового процесса, его отдельных операций и работ; 2) подчеркивал важность отбора и подготовки персонала для выполнения конкретных операций; 3) доказал важность справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Большой вклад в развитие вопросов организации труда и производства применительно к России внесли Александр Богданов, Алексей Гастев, Осип Ерманский, Платон Керженцев и др.

С 1920-х годов начинается разработка общих принципов организации, подходов к управлению предприятием в целом. Родоначальником этого направления в классической школе считается Анри Файоль. Файоль разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности: 1) разделение труда; 2) власть; 3) дисциплина; 4) единство распорядительства (единоначалие); 5) единство руководства; 6) подчинение частных интересов общему; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) иерархия (построение цепи команд от руководителя к подчиненному); 10) порядок; 11) справедливость (равенство); 12) постоянство состава персонала; 13) инициатива; 14) единение персонала (гармония и корпоративный дух). Дальнейшее развитие классической школы шло в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем

управления. При этом следует выделить работы Гаррингтона Эмерсона, Линделла Урвика, Макса Вебера.

**Вопрос 2.** Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Родоначальниками нового направления в теории управления явились Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторн, которые продолжались 13 лет (1927–1939 гг.). Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от социального и психологического климата в среде рабочих. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Концепция человеческих отношений получила развитие благодаря школе поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Школа сосредоточила внимание на изучении условий, необходимых для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника.

В теории Х и теории У Дуглас МакГрегор представил два основных подхода к организации управления. Для теории Х характерен следующий взгляд на среднестатистического работника: 1. Человек от природы ленив, он старается избегать работы. 2. Ему недостает честолюбия, он избегает ответственности, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили. 3. Он безразличен к потребностям организации. 4. Он от природы противится переменам. 5. Человек нацелен на извлечение материальной выгоды. 6. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для шарлатана и демагога. Такой взгляд на человека выражается в политике «кнута и пряника», что приводит к выбору

тактики жесткого контроля, процедур и методов, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать.

Положения теории У кардинально противоположны: 1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации. 2. Люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации. В теории У большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению лояльности организации, ее целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении; поэтому акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали Алексей Гастев, Осип Ерманский, Николай Витке. Достижения школы человеческих отношений и поведенческих наук состояли в том, что они: 1) расширили понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика; 2) рассматривали членов организации как обладающих способностями людей, а не как инструменты для достижения целей; 3) создавали модели поведения, в которых каждый работник мог быть использован в соответствии с его потенциалом.

Общим недостатком ранних школ менеджмента является отсутствие комплексности исследований, поиск единственно верного способа решения управленческих проблем.

**Вопрос 3.** Системный, ситуационный и количественный подходы в управлении.

В процессе освоения темы следует обратить внимание на следующую информацию. Системный подход возник в конце 1950-х гг. Его

основоположниками были А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. Они рассматривали организацию как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как один из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, встроенная в более сложную систему – внешнюю среду, с которой она находится в постоянном взаимодействии. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает в виде готовой продукции (услуг) во внешний мир. При этом она характеризуется энтропией и синергизмом.

Школа социальных систем продолжила разработку современных подходов к мотивации, коммуникациям, лидерству, принятию решений, конфликтам, гибким организационным структурам, стратегическому управлению. Одной из наиболее популярных в 1980-х гг. системных концепций менеджмента является теория 7-S, разработанная Г. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Авторы полагали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов: 1) стратегия; 2) структура; 3) системы; 4) штат; 5) стиль руководства; 6) квалификация; 7) разделенные ценности.

Одновременно с системным подходом в 1950-х годах возник количественный подход в управлении, или исследование операций. Он развивает учение Ф. Тэйлора, но на основе новых достижений в математике, статистике, компьютерной технике. В рамках данного подхода разрабатываются модели принятия решений в наиболее сложных ситуациях, где нельзя ограничиваться прямой причинно-следственной зависимостью. В готовую модель подставляются количественные значения исследуемых переменных и рассчитывается оптимальный вариант.

В конце 1960-х годов возник ситуационный подход к управлению. Он стал логическим продолжением теории систем. Центральным моментом этого подхода является ситуация, под которой понимается конкретный набор

внутренних и внешних обстоятельств (факторов), которые оказывают воздействие на организацию в данное время. Именно ситуация определяет функции управления, выбор методов, стилей, структур, принципов управления для достижения целей организации наиболее эффективным способом. С точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно разделить на 3 составные части: 1) менеджер должен быть знаком с основными концепциями управления; он должен понимать процесс управления, индивидуальное и групповое поведение, системный анализ, методы планирования и контроля, количественные методы принятия решений; 2) каждая из управленческих концепций имеет свои сильные и слабые стороны, их необходимо учитывать, применяя к конкретной ситуации, а также необходимо предвидеть вероятные последствия применения данных концепций; 3) менеджер должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации, а какими переменными можно пренебречь.

### **Методические материалы по теме 2**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1-3], [7], [9], [10], [12], [14], [16], [17].*

### **Тема 3. Организация как система управления**

#### **Форма проведения занятия – лекция**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Признаки организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации.

**Вопрос 2.** Основные типы организаций.

**Вопрос 3.** Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации.

#### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 3**

Цель изучения темы – получение навыков проведения, планирования и организации исследований систем управления.

В процессе изучения темы следует установить основные черты и свойства организации, требования, предъявляемые к организации, признаки и законы организации.

В результате изучения темы студент должен знать взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации: сложность, подвижность и неопределенность.

**Вопрос 1.** Признаки организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации.

Следует обратить особое внимание на следующее. Организация представляет собой совокупность элементов (трудовых, материально-технических и иных ресурсов), объединенных едиными целями и задачами. Центральное место в организации отводится человеку, владеющему, использующему и распоряжающемуся финансами, техникой и технологией, принадлежащими этой организации.

Каждой организации свойственны наиболее общие признаки: философия организации (ценности, базовые взгляды); концепция организации; предполагаемые продукты и услуги; обособленность, "границы", которые отделяют данную организацию от иных и создают единство и целостность; наличие общих целей, ради которых сотрудники объединились в организацию и

сформировали ее определенную структуру, а также средств по достижению этих целей; роль и место в системе рыночных отношений; имидж, внешний образ (ответственность перед обществом, партнерами, потребителями); действий сотрудников внутри данной системы, невзирая на ее открытость, то есть взаимодействие с внешним окружением. Наряду с пониманием базовых элементов организации, также взаимосвязей с внешней средой и этапов ее развития для успешного управления, значимым является знание особенностей различных видов и типов организаций.

В общем виде законы организации – это устойчивые количественные и качественные соотношения между управляющей и управляемой системами. Законы бывают объективными и субъективными, кратковременными и устоявшимися, моральными и аморальными. К основным законам организации относятся: законы синергии, самосохранения, развития, единства анализа и синтеза, информированности–упорядоченности, композиции и пропорциональности, необходимого разнообразия, обратной связи.

## **Вопрос 2. Основные типы организаций**

Необходимо знать, что организации классифицируют по ряду признаков:

По способам и цели образования: формальные и неформальные.

По количеству целей: простые организации, деятельность которых направлена на достижение одной цели; сложные организации, которые ставят перед собой комплекс взаимосвязанных целей.

По размеру: крупные организации; средние организации; малые организации.

По формам организации предпринимательства разделяют на: предприятия, хозяйственные общества, банки, страховые компании, инвестиционные фонды и др.

По характеру адаптации к изменениям выделяют: механистические организации, органистические организации.

По виду и характеру хозяйственной деятельности: промышленные (производственные), торговые (коммерческие), страховые, финансовые, посреднические, транспортные, информационные, туристические, аудиторские, инжиниринговые и тому подобное.

По форме собственности: частные организации; государственные организации; коллективные организации.

По степени охвата рынка: местные; региональные; отраслевые; национальные; транснациональные (международные).

По степени специализации: специализированные организации; универсальные организации.

В зависимости от объема производства продукции: предприятия массового производства; предприятия серийного производства; предприятия единичного производства.

По организационно-правовой форме бизнеса: единоличное владение, партнерство (или общество), корпорация (или акционерное общество) и государственное предприятие.

**Вопрос 3.** Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации.

Для понимания сути данного вопроса необходимо ознакомиться с типологией систем.

У студента должно быть четкое понимание того, что все организации являются открытыми системами, их выживание в большой степени зависит от внешнего мира. Организация обменивается с внешней средой через проницаемые границы информацией, материалами. Открытая система не является самообеспечивающейся, так как зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, контролируемых ею самой. Это элементы организации, объединенные культурой предприятия. Внутренняя среда включает организацию фирмы (ее структуру, культуру, механизмы контроля и стимулирования), ее сотрудников (человеческий капитал) и ее ресурсы (материальные и нематериальные активы).

Внешняя среда организации – это сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность, она представляет собой совокупность факторов влияния извне.

Факторы внешней среды – это любые факторы, находящиеся вне контроля руководства организации, которые могут повлиять на коммерческий успех предприятия.

### **Методические материалы по теме 3**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1-3], [8], [10], [12], [14], [16], [17], [20].*

### **Тема 4. Функции менеджмента**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Определение понятия «функции управления (менеджмента)».

Природа и состав функций управления (менеджмента).

**Вопрос 2.** Общие (основные) функции управления.

**Вопрос 3.** Специфические (конкретные) функции.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 4**

Цель изучения темы – научиться разграничивать и идентифицировать основные функции менеджмента.

В процессе изучения темы следует усвоить, что функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы.

В результате изучения темы студент должен определять и описывать характеристики основных элементов системы управления деловой организацией; понимать роль и место менеджмента в организации, определять необходимые ему в работе качества и описывать содержание своей работы.

**Вопрос 1.** Определение понятия «функции управления (менеджмента)». Природа и состав функций управления (менеджмента).

При изучении данного вопроса следует исходить из того, что *функция* (дословно – действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления. Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента, и в то же время, это составная часть любой функции управления.

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (её отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т. п.). Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

**Вопрос 2.** Общие (основные) функции управления.

В процессе изучения темы следует знать, что (основные) функции управления: осуществляются в каждой производственной системе и на каждом

уровне управления; присущи управлению любой организацией; разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени; относительно самостоятельны и в то же время тесно взаимодействуют.

*Функция планирования* состоит в определении целей организации и выработке мер по их достижению. Это действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

*Функция организации деятельности* состоит в создании структуры управления предприятием, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

*Функция координирования* направлена на достижение согласованности и гармоничности в совместной деятельности всех элементов (направлений деятельности, подразделений, служб, отделов, подсистем) предприятия. Функцию координирования совместной деятельности можно назвать «настройкой системы».

*Функция регулирования* обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима работы организационной системы. Применяется в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности.

*Функция мотивации* состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждения за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

*Функция контроля* состоит в наблюдении за происходящими процессами в управляемом объекте, сопоставлении реально достигаемых результатов с

запланированными, выявлении отклонений. Наиболее тесно связана с функцией планирования, поскольку контролирует движение организации к поставленным целям.

*Функция учета деятельности* реализуется для получения всесторонней информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и др.). Состоит в измерении, регистрации и группировке данных, характеризующих объект управления.

*Функция анализа деятельности* состоит в комплексном изучении деятельности предприятия с помощью аналитических и экономико-математических методов в целях объективной ее оценки, определения узких мест в развитии организации и возможных путей улучшения сложившегося положения. Важная задача анализа — установить степень выживаемости фирмы, ее способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим факторам.

### **Вопрос 3. Специфические (конкретные) функции**

У студента должно быть сформировано понимание о том, что конкретные (специфические) функции управления – это результат деления управленческого труда. Такие функции включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные функции воздействуют не на все производство, а на его определенные стороны или части. К числу конкретных относятся, например, управление производством, управление маркетингом, управление материально-техническим снабжением, управление качеством, управление инновациями и т.д.

Именно на основе анализа конкретных функций формируют структуру управления, осуществляют подбор и расстановку кадров, разрабатывают системы информации, организации делопроизводства. Конкретные функции управления позволяют четко определить, что, кому и когда делать. Выполнение конкретных функций в комплексе составляет процесс управления организацией (предприятием).

## **Методические материалы по теме 4**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4:* [1-3], [8], [10], [13], [15], [17], [18], [21].

## **Тема 5. Организационные структуры управления**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Сущность и особенности понятия «организационная структура управления» (ОСУ).

**Вопрос 2.** Иерархический тип ОСУ. Органический тип ОСУ.

**Вопрос 3.** Принципы и правила построения ОСУ.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 5**

Цель изучения темы – уяснить логику и последовательность формирования организационных структур управления.

В результате изучения темы студент должен знать типизацию ОСУ; уметь выбирать и использовать наиболее эффективные и перспективные организационные формы и структуры; владеть принципами и правилами построения ОСУ.

**Вопрос 1.** Сущность и особенности понятия «организационная структура управления» (ОСУ).

Необходимо четко усвоить, что организационная структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. ОСУ направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Выбор ОСУ зависит от таких факторов, как: организационно-правовая форма предприятия; сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент); масштабы предприятия (объем производства, численность персонала); рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности; используемые технологии; информационные потоки внутри и вне фирмы; степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации: упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса; приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи); обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»); короткие пути управления; баланс стабильности и гибкости; способность к целеориентированной самоорганизации и активности; желательность стабильности циклически повторяемых действий.

## **Вопрос 2.** Иерархический тип ОСУ. Органический тип ОСУ.

Механистическая организационная структура подразумевает жесткое иерархическое деление, превалирование вертикальных взаимосвязей, большое количество отделов по горизонтали, административный метод управления, один руководящий центр, принимающий большую часть управленческих решений самостоятельно. Данная схема организационной структуры предприятия достаточно сложная, взаимодействия между сотрудниками упорядочены и ограничены приказами и регламентированными нормами.

Органическая структура отличается сильноразветвленной сетью коммуникаций, выстроенных между относительно небольшим числом уровней,

а также отсутствием общего центра контроля. Для данного вида строения также характерен партнерский стиль общения и согласованное принятие решений, хотя большая их часть может приниматься на начальном этапе самостоятельно. Является прототипом так называемого «идеального демократического общества».

К механическим структурам управления относятся: линейные; функциональные; линейно-функциональные; линейно-штабные; дивизиональные ОСУ (на основе стратегических единиц бизнеса). К органическим структурам управления относятся: проектные; матричные; программно-целевые; бригадные ОСУ.

### **Вопрос 3. Принципы и правила построения ОСУ.**

В числе принципов и правил построения ОСУ следующие:

– Принцип иерархичности – построение многоуровневой организационной структуры управления с рациональным распределением исполняемых функций и задач по элементам ОСУ, соответствующих им властных полномочий. Такие сугубо иерархические структуры как армия и церковь существуют тысячелетия, оставаясь практически неизменными. Этот принцип проявляется в специализации подразделений и должностных лиц, когда исполняемые в организации функции распределяются между отдельными службами (горизонтальная специализация), каждая из которых имеет свою внутреннюю иерархическую структуру (вертикальная специализация).

– Принцип координации. Основывается на целевой направленности деятельности организации и её системности. Принцип координации – это определение и распределение согласованных целей по подразделениям и должностным лицам и четкий контроль за их достижением, т. к. достижение целей нижестоящего уровня обеспечивает достижение целей более высокого уровня и целевых установок организации в целом.

– Принцип минимально необходимого и достаточного разнообразия состоит в необходимости определения рационального состава функций и задач

определенного объема, закрепляемого за подразделением, должностным лицом в рамках организационной структуры управления. Узкая специализация (одна или малое число взаимосвязанных функций, задач, закрепленных за управленческим подразделением или должностным лицом), повышая профессионализм в данной области, сужает кругозор специалиста, лишает его масштабного подхода к решению организационных задач. Широкая специализация, наоборот, часто не позволяет специалисту достичь высоких результатов в реализации конкретных функций и задач.

– Принцип рационального сочетания целостности и обособленности организационной системы управления. Реализует системный подход к формированию ОСУ, когда каждое подразделение или должностное лицо действуют в рамках своей компетенции самостоятельно (обособленность элемента системы), но его действия во взаимосвязи с реализацией других функций, дополняя друг друга, создают полноценные условия для целенаправленного функционирования организации (целостность ОСУ).

– Принцип синергии. Любой набор элементов может считаться системой только тогда, когда элементы специализированы, действуют взаимосвязано и согласованно по достижению единой для них цели (или системы целей), а их функционирование органично дополняет друг друга.

– Принцип подчиненности ОСУ структуре производственной системы. ОСУ должна быть ориентирована на достижение целей и решение задач организации. Цели организации достигаются через её производственную деятельность. Следовательно, ОСУ должна быть подчиненной производству. Изменение производственной системы, неминуемо влечет за собой необходимость изменения организационной структуры.

– Принцип первичности функциональной системы предприятия по отношению к ОСУ. Цели организации достигаются через функционирование её производства. Такое функционирование возможно при успешном исполнении полного комплекса взаимосвязанных функций, образующих функциональную

модель организации. Таким образом, проектирование ОСУ должно вестись на базе сформированной функциональной модели организации, каждый элемент которой исследован и имеется полная информация о его характеристиках (периодичность исполнения, объем исполнения (трудоемкость), очередность в технологическом процессе управления, процедуры реализации и т.д.).

– Принцип полноты исполнения функции. Функция представляет собой полный комплекс взаимосвязанных, однородных по характеру работ, решаемых задач и целей. Исполнение функции предполагает использование специфических методов и инструментов менеджмента. Дробление функции по нескольким подразделениям предприятия, как правило, связано с необоснованными издержками на согласование, дублирование и т.п. Таким образом, рациональным следует признать полное закрепление функции за одним подразделением (должностным лицом).

### **Методические материалы по теме 5**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5:* [1-3], [10], [11], [12], [13], [17], [20], [21].

### **Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

**Вопрос 2.** Роль решения в управлении. Определение понятия «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем.

**Вопрос 3.** Методы разработки и принятия решений.

**Вопрос 4.** Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 6**

Цель изучения темы – освоить методику разработки и принятия управленческих решений.

В процессе изучения темы следует знать сущность процесса принятия управленческих решений; овладеть требованиями, которые предъявляются к управленческим решениям; методами разработки и принятия управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен иметь всестороннее глубокое понимание природы и сущности всего спектра отношений управления, как определяющего фактора организационной эффективности.

**Вопрос 1.** Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям: всесторонняя обоснованность; согласованность с ранее принятыми решениями; своевременность; полномочность; необходимая полнота содержания.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

**Вопрос 2.** Роль решения в управлении. Определение понятия «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем.

Управленческое решение – совокупный результат творческого субъекта процесса субъекта и действий коллектива объекта управления, направленный на разрешение конкретной ситуации, обусловленной функционирующей системой.

Оно определяет, какие действия необходимо предпринять в фактических или проектируемых условиях.

Проблема – сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов.

*По степени формализации* проблемы подразделяются следующим образом: неструктурированные (описание на качественном уровне и решение эвристическими методами на основе опыта и интуиции); слабоструктурированные (качественное и количественное описание частично формализована предметная область), для решения которых и предназначен системный подход; структурированные (обычно решаются методами исследования операций).

*По характеру проявления* проблемы подразделяются на повторяющиеся, аналогичные, новые и уникальные.

*По степени связанности* выделяют комплексные и автономные проблемы.

Следующий вид классификации проблем связывают с *уровнем решения*, выделяя четыре уровня проблем и решений.

Первый уровень – рутинные проблемы, рутинные решения. На этом уровне руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий предсказуемо. Функция руководителя в том, чтобы "почувствовать" и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Второй уровень – селективные проблемы, инициативные решения. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы.

Руководитель оценивает достоинства нескольких возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью того, что оно окажется приемлемым и эффективным.

Третий уровень – адаптационные проблемы, новое решение известной проблемы.

На этом уровне руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Имеются набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Четвертый уровень – инновационные проблемы, новое решение неизвестной проблемы – сложной, требующей совершенно нового подхода. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии.

### **Вопрос 3. Методы разработки и принятия решений**

Методы разработки и принятия решений – это приемы и способы выработки и реализации задач, направленных на достижение поставленных целей. Они включают комплекс разнообразных приемов: методы диагностики проблемы, методы выявления альтернатив, методы выбора альтернатив, методы реализации решения.

**Вопрос 4. Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.**

К управленческим решениям предъявляется ряд требований, среди которых следует выделить следующие: 1) всесторонняя обоснованность, в данном случае речь идет о качестве информации, на основе которой принимается решение, и о всестороннем анализе управляемого объекта/ситуации; 2) своевременность – решение должно быть принято вовремя, в противном случае оно может оказаться бесполезным и даже ухудшить ситуацию; 3) полнота содержания – УР – это не просто идея, высказанная руководителем, оно должно

содержать информацию о цели, средствах и ресурсах, способах и сроках реализации, исполнителях, методах контроля; 4) полномочность; 5) согласованность с ранее принятыми решениями; 6) непротиворечивость самого решения – составные части решения не должны противоречить друг другу или допускать двоякого толкования.

Неэффективные управленческие решения обусловлены рисками в их принятии. Если руководитель стремится принимать решения с наименьшей степенью риска, это может привести к росту временных затрат по его подготовке. В этом случае может возникнуть риск несвоевременного принятия решений.

Неэффективные решения могут быть приняты по следующим причинам:

1. ограниченное время на подготовку и принятие решений;
2. недостаток информации;
3. недостаток полноты выявления проблемы.

### **Методические материалы по теме 6**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [1-3], [5], [7], [9], [11], [14], [18], [19], [20].*

## **Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

Сущность и цели коммуникации в организации.

**Вопрос 2.** Виды коммуникаций. Организационные коммуникации.

Командные коммуникации.

**Вопрос 3.** Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в

организации.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 7**

Цель изучения темы – определить условия и критерии оптимальности коммуникационных процессов, овладеть практическими навыками эффективного извлечения информации из сообщений и принятия на этой основе эффективных решений.

В процессе изучения темы следует знать виды коммуникаций, систему коммуникационного взаимодействия.

**Вопрос 1.** Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

Сущность и цели коммуникации в организации.

Следует четко понимать, что коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Цели коммуникаций: обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления; совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией; создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и

координации их задач и действий; регулирование и рационализация информационных потоков.

**Вопрос 2.** Виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Командные коммуникации.

Студенту необходимо усвоить следующее. Ключевыми составляющими коммуникационной структуры того или иного предприятия являются: внешние и внутренние коммуникации; непосредственные (лицом к лицу) и опосредованные (через посредника: телефон, распоряжения, факс, письмо) коммуникации; формальные, неличные (те организационные каналы, по которым поступает вся информация о деятельности организации, связанная с должностными отношениями, обусловленными функциональными обязанностями, инструкциями; а также отчеты, приказы) и неформальные, личные (основаны на личных симпатиях и интересах); коммуникации, которые происходят по графику и плану (совещания, собрания и др.) и неуправляемые, ситуационные (являются следствием потребности людей в общении, оформляются спонтанно); межличностные (человек – человек), межгрупповые (отдел – отдел) и организационные (компания – компания, компания – внешняя среда); электронные и неэлектронные; монокультурные (между аудиториями одной культуры) и мультикультурные (между участниками иных культур); локальные, региональные, национальные, глобальные – по уровням реализации коммуникационных взаимодействий.

**Вопрос 3.** Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

Необходимо учитывать, что процессы, протекающие в организации, отражают динамику организационной системы. В то же время эти процессы сами должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Этот процесс состоит из этапов и стадий: отправления (формирование значения послания, кодирования послания,

формирование послания, его отправка), получения (раскодирование послания, его оценка) и обратная связь.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому.

Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Существуют различные стили управления, использование которых также носит ситуационный характер.

Ключевую роль в коммуникации играют ее невербальные формы.

### **Методические материалы по теме 7**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1-3], [4], [10], [11], [13], [15], [21].*

## **Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента**

**Форма проведения занятия – лекция.**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и сущность руководства и лидерства.

**Вопрос 2.** Сущность, способы и формы власти и влияния.

**Вопрос 3.** Этика современного бизнеса.

**Вопрос 4.** Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 8**

Цель изучения темы – исследовать природу и содержание разнообразных стилей руководства с целью выбора наиболее приемлемого из них для конкретных социально-экономических условий. Научиться распознавать

границы формальной и реальной власти. Сформировать представление о способах управленческого разрешения конфликтной ситуации.

В процессе изучения темы следует знать сущность, способы и формы власти и влияния; понятие и сущность руководства и лидерства.

**Вопрос 1.** Сущность руководства и лидерства. Стили руководства.

Необходимо рассматривать лидерство и руководство как групповые процессы, связанные с социальной властью в группе. Под лидером и руководителем понимается человек, оказывающий ведущее влияние на группу: лидер – в системе неформальных отношений, руководитель – в системе формальных отношений.

Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер – на групповые интересы.

Для облегчения восприятия данного вопроса темы необходимо обратить внимание на существующие различия между лидером и руководителем:

1. Руководитель назначается официально, лидер выдвигается неофициально.

2. Руководство выступает как явление более стабильное, чем лидерство. Лидерство является стихийным процессом в отличие от руководства.

3. Руководителю права и полномочия даны законом. Лидер не обладает подобными правами и полномочиями.

4. Руководитель в процессе влияния на подчиненных может использовать формальные и неформальные санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции.

5. Руководитель входит в макросреду, его сфера деятельности шире. Лидер является представителем своей группы, ее членом, выступает как элемент микросреды, сфера деятельности лидера ограничивается рамками данной группы.

6. Руководитель регулирует формальные отношения. Деятельность лидера ограничивается рамками межличностных отношений.

7. Для принятия решений руководитель использует большой объем информации, как внешней, так и внутренней. Лидер владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Принятие решений руководителем осуществляется опосредованно, а лидером – непосредственно.

8. Руководитель несет внешнюю персональную ответственность за деятельность группы и ее результаты, в том числе перед законом. Лидер не несет подобной ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит (если, конечно, группа в своей деятельности не нарушает закон).

9. Руководитель может обладать авторитетом, а может и не иметь его совсем. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером.

Стиль работы руководителя – система сложившихся отношений между руководителем и коллективом по поводу принятия и реализации управленческих решений. К. Левин выделил три стиля лидерства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и попустительский (анархический). *Авторитарный стиль* проявляется в жестких способах управления, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком - руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных. *Демократический стиль* отличается коллегиальным обсуждением проблем в группе, поощрением руководителем инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании. Либеральный (попустительский) стиль выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы. Для понимания данного вопроса темы важным является изучение детальных характеристик каждого из стилей, присущих им достоинств и недостатков.

**Вопрос 2.** Сущность, способы и формы власти и влияния.

Особые усилия при изучении данного вопроса темы следует направить формы и характеристики власти.

Власть – способность влиять на окружающих, подчинять их своей воле. Влияние – эмоциональное или рассудочное воздействие, которое один человек оказывает на другого для изменения его поведения.

Формальная власть – это власть должности, «внешняя координирующая сила», обеспечивающая единство действий всех исполнителей. Реальная власть – это власть авторитета, обусловленного местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений.

### **Вопрос 3. Этика современного бизнеса.**

Необходимо четко усвоить, что *деловая этика (этика бизнеса)* – это совокупность моральных требований, основанных на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Этика бизнеса включает в себя:

- нормы, требования, регулирующие деятельность и взаимоотношения предпринимателей;
- этику ведения переговоров;
- этику конкурентной борьбы;
- деловой этикет;
- влияние религиозных и культурных ценностей на экономическое поведение;
- проблемы социальной ответственности бизнеса и т.д.

Система норм и правил, существующая в настоящее время в мировом бизнесе, складывалась на протяжении длительного времени, по мере развития цивилизации, на основе непреднамеренного следования людей определенным традициям и обычаям.

**Вопрос 4.** Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

*Конфликт* есть отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Результат конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации и типологию конфликтов. Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Нужно учитывать, что у всех конфликтов есть несколько причин:

- Распределение ресурсов.
- Взаимозависимость задач.
- Различия в целях.
- Различия в представлениях и ценностях.
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникации.
- Неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Руководитель может прибегнуть к ряду стилей решения конфликта для минимизации стресса: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

Во многих организациях перемены происходят быстро, и опытные руководители признают необходимость эффективно реагировать на них.

Перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий.

Разработана модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она состоит из 6 этапов:

- Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений. Давление может быть оказано внешними факторами, такими, как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

- Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Руководство может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возникает необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта. Чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

- Этап 3. Диагностика и сознание. Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

- Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Руководство ищет способ исправления ситуации. Оно должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

- Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

- Этап 6. Подкрепление и согласие. Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

### **Методические материалы по теме 8**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [2], [4], [7], [9], [12], [15], [21].*

### **Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Цели и задачи управления предприятием.

**Вопрос 2.** Характеристика целей (SMART) и их постановка.

**Вопрос 3.** Эффективность достижения целей.

**Вопрос 4.** Стратегическое управление организацией.

#### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 9**

Цель изучения темы – усвоить особенности управления предприятием в современных условиях.

В процессе изучения темы следует знать цели и задачи управления предприятием; овладеть характеристикой целей (SMART) и их постановкой.

**Вопрос 1.** Цели и задачи управления предприятием.

Цели системы управления, которые можно иначе называть целями менеджмента, направлены на достижение результатов, которые необходимо достигнуть хозяйствующему субъекту, исходя из выбранной концепции управления и стратегии развития.

Для лучшего понимания данной темы студенту рекомендуется ознакомиться с типологией целей.

## **Вопрос 2.** Характеристика целей (SMART) и их постановка.

Технология SMART (СМАРТ) – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart-целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи. SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

## **Вопрос 3.** Эффективность достижения целей.

Эффективность – это достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов.

Оценивать эффективность функционирования организации можно в двух взаимосвязанных контекстах: эффективность организации как механизма преобразования ресурсов (критерии эффективности – рентабельность, производительность, трудоемкость, объем рынка, стоимость бизнеса и т. д.); эффективность организации как механизма реализации целей индивидов и групп (критерии эффективности – величина персонального дохода, уровень мотивации, уровень самореализации и т. д.).

Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной. Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как потенциальная эффективность; реальная же зависит от степени достижения самих целей, т. е. от полученных на практике результатов.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее выгодность и экономичность. Первая заключается в получении определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат.

Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами, называется экономизацией деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс. Сама экономизация достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

#### **Вопрос 4.** Стратегическое управление организацией.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на разработку и реализацию стратегии развития фирмы. Из этого следует, что необходимо иметь четкое представление о том, из каких фундаментальных процессов состоит процесс стратегического управления и в какой взаимосвязи находятся эти элементы.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента, сущность стратегического управления в организации заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- 2) в каком положении оно хотело бы находиться через несколько лет;
- 3) каким способом достигнуть желаемого положения?

Стратегическое управление в системе менеджмента представляет собой комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей и ориентации деловой активности организации. Это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в

которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала.

### **Методические материалы по теме 9**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [1], [2], [4], [9], [10], [14], [17], [19], [20], [21].*

### **Тема 10. Оценка эффективности менеджмента**

**Форма проведения занятия – лекция.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность.

**Вопрос 2.** Показатели и критерии эффективности управления.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 10**

Цель изучения темы – освоить методику оценки эффективности менеджмента в организации.

В процессе изучения темы следует знать понятие эффективности менеджмента; показатели, критерии и факторы эффективности; понимать роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.

**Вопрос 1.** Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность.

Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

В экономической литературе различают следующие аспекты эффективности менеджмента: внутренняя эффективность; внешняя эффективность; общая эффективность; рыночная эффективность; идеальная эффективность; целевая, или стратегическая эффективность; затратная, или тактическая эффективность; глобальная эффективность экономики.

**Вопрос 2.** Показатели и критерии эффективности управления.

Студенту нужно получить представление о показателях эффективности управленческой деятельности. Достоверная оценка эффективности управления должна носить комплексный характер, что обеспечивается применением системы показателей эффективности управления, включающей: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, принятия и реализации решений); эффективность системы управления (иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, маркетингового, социального, инновационного).

Эффективность – результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение. Эффективность = Эффект/Затраты.

Критериями результативности деятельности организации (по Д. Синку) являются: действенность; экономичность; качество; прибыльность; продуктивность; качество трудовой жизни; инновационная активность.

Эффект управления складывается из трех составляющих: экономический эффект; социально-экономический эффект; социальный эффект. Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов.

## **Методические материалы по теме 10**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10:* [2], [8], [11], [14], [18], [20].

## **Тема 11. Особенности международного менеджмента**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Сущность, понятие и формы международного менеджмента.

Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.

**Вопрос 2.** Особенности международного менеджмента.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 11**

Цель изучения темы – формирование у студентов системы знаний об эффективном управлении бизнесом за счет учета и грамотного использования национально-культурных особенностей поведения людей.

В процессе изучения темы следует знать основные особенности международного менеджмента; понимать особенности многофакторного воздействия внешнего окружения на определение целей и стратегии организации в ее взаимодействии с этим окружением.

**Вопрос 1.** Сущность, понятие и формы международного менеджмента.

Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте

*Международный менеджмент* – вид деятельности, направленный на получение конкурентных преимуществ компании за счет ее способности активно использовать возможности мирового рынка, определяемые национальными особенностями разных стран (политические, экономические, социальные, демографические, культурные и др.).

Первой формой международного менеджмента возможно считать зарубежный менеджмент, т.е. менеджмент с характерными для определенных государств или культур особенностями. И здесь выделяется американский, западноевропейский, японский, азиатский и восточноевропейский стили менеджмента.

Второй формой международного менеджмента можно считать осуществление внешнеэкономической деятельности, начиная от экспортно-импортных операций в одну или несколько стран, до мультинациональной стратегии компании.

Высшей (третьей) формой международного менеджмента является создание и управление транснациональными компаниями, действующими на глобальном рынке и осуществляющими глобальную стратегию, единую во всех странах, позволяющую сосредоточиться на создании преимущества по ресурсам, или по издержкам, или за счет дифференциации.

## **Вопрос 2. Особенности международного менеджмента.**

Огромное значение имеет заграничная окружающая среда принимающей страны (политико-правовые нормы, экономические условия, культурные особенности). Это требует управленческого и организационного приспособления фирмы; возрастает количество рисков (политические, валютные, предпринимательские риски, форс-мажорные обстоятельства), которые необходимо учитывать (страховать) и иметь дополнительные ресурсы, в том числе и финансовые; затраты по ведению бизнеса за границей выше, чем в своей стране; специфическими институциональными зарубежными партнерами при ведении международного бизнеса выступают высшие органы государственной власти принимающей страны (правительство, министерства, государственные учреждения), а также религиозные организации и неформальные лидеры; важной проблемой является разработка первичной стратегии проникновения на внешний рынок с учетом внутреннего потенциала фирмы, рисков и возможностей принимающей страны; актуальной является

проблема взаимодействия между головной компанией в стране базирования и заграничными структурными подразделениями; особенности проявления управленческих функций за рубежом.

Задачи международного менеджмента:

1. Комплексное изучение и оценка внешней среды бизнеса для поиска и приумножения источников конкурентных преимуществ фирмы.

2. Анализ и оценка культурного фона целевой страны и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений для эффективного функционирования фирмы.

3. Оптимальной выбор организационно-правовой формы осуществления заграничной деловой активности фирмы с учетом экономических и правовых возможностей принимающей страны.

4. Формирование эффективного интернационального коллектива международной компании.

5. Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного делового сервиса в области финансов, технологического и информационного обслуживания заграничных операций.

### **Методические материалы по теме 11**

В процессе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, полученные в ходе практического занятия; рекомендованную литературу; все материалы в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11: [3], [9], [10], [12], [15], [19], [21].*

## **2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям**

Практические занятия по дисциплине «Теория менеджмента» проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Высокую оценку

получают те студенты, доклады и выступления которых на практических занятиях были краткими, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами.

## **Тема 1. Введение в менеджмент**

**Форма проведения** - практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое менеджмент, и какие задачи он решает?
2. В чем особенности менеджмента как науки?
3. В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?
4. В чем общность и различие труда управленца, изобретателя, рабочего?
5. Деятельность каких лиц является менеджментом: капитана корабля, министра, преподавателя в студенческой группе, президента компании, руководителя космических полетов?
6. Сопоставьте понятия «предприниматель», «менеджер», «бизнесмен».

#### **Практическое задание:**

Составить портрет современного менеджера на основе изученного материала, в том числе:

- 1) перечислить необходимые навыки, которыми должен обладать современный менеджер;
- 2) определить суть специальной подготовки менеджера;
- 3) назвать пять основных качеств, которые, по вашему мнению, характерны для современного менеджера.

#### Методические указания:

По вопросам 1-3 предусмотрено выступление студентов с презентацией докладов. По вопросам 4-5 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Вопрос

б объясняется преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами.

Вопросы практического задания обсуждаются в формате дискуссии, по итогам которой совместно с преподавателем составляется коллективный портрет современного менеджера.

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями о сущности менеджмента, умение разграничить основные функции деятельности предпринимателя, бизнесмена и наемного менеджера, провести анализ и выделить качества менеджера, которые актуальны в настоящее время.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить собственную точку зрения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1:* [1-3], [7], [10], [12], [14], [16], [17], [19].

## **Тема 2. Эволюция концепций менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные концептуальные положения школы научного управления?

2. Какова заслуга Ф. Тэйлора в развитии менеджмента как науки?

3. В чем состоит концепция А. Файоля?

4. В чем отличие рационалистической школы Ф. Тэйлора и классической школы А. Файоля?

5. Что явилось предпосылкой возникновения школы человеческих отношений? С какой целью проводились Хоторнские эксперименты? К каким выводам пришел Э. Мейо в результате своей работы?

6. Почему именно в Америке появился и получил дальнейшее развитие научный менеджмент?

7. Каковы особенности японского менеджмента?

**Практическое задание:**

Изучить следующие темы:

- Американская модель менеджмента.
- Японская модель менеджмента.

**План групповой дискуссии:**

1. Обсудите в группе следующие вопросы:

- Какие особенности культуры и национальных традиций послужили основой для формирования американской и японской моделей менеджмента?

- Какие из принципов японского и американского менеджмента Вам наиболее всего импонируют?

- Полагаете ли Вы, что традиции и принципы японского менеджмента наиболее близки российской ментальности?

- Какие традиции японского менеджмента можно с успехом адаптировать в России?

- Что, по вашему мнению, необходимо взять из американского менеджмента для адаптации к российским условиям?

- Возможен ли «микс» американского и японского менеджмента для применения в России или необходимо выработать свой стиль? Насколько, по вашему мнению, это возможно в ближайшее время?

2. Подведение итогов. Преподавателем оценивается работа отдельных студентов и группы в целом.

Методические указания:

По вопросам 1-5 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Вопросы 6 и 7 объясняются преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала в практической работе.

Требования к ответам: демонстрация навыков аргументированного высказывания и способности нестандартно мыслить, а также представление различных позиций и различных точек зрения.

Оценки за работу выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на поставленные вопросы. Высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2:* [1-3], [7], [9], [10], [12], [14], [16], [17].

### **Тема 3. Организация как система управления**

**Форма проведения** - практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?
2. Каковы элементы внешней среды организации?
3. Что относится к внутренней среде организации?
4. Почему при изучении организаций применим системный подход?
5. Чем принципиально отличается управление в социальных системах от управления в других системах?
6. Каковы основные постулаты системного подхода?
7. Какой из элементов менеджмента как системы управления является определяющим?

#### **Практическое задание:**

На примере конкретной организации опишите информационную систему в организации. Назовите 10 признаков организации.

### Методические указания:

По вопросам 1-7 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Задания 1 и 2 рассматриваются в формате дискуссии, после чего совместно с преподавателем подводятся итоги.

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями о сущности организации как системы управления.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3:* [1-3], [8], [10], [12], [14], [16], [17], [20].

## **Тема 4. Функции менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какова объективная природа функций менеджмента?
2. Чем общие функции управления существенно отличаются от конкретных?
3. Можно ли говорить о большей или меньшей степени важности той или иной функции управления?
4. Каким образом, по Вашему мнению, проявляется взаимосвязь функций менеджмента?

#### **Практические задания:**

**Задание 1.** Традиционно принято считать, что функции управления являются общими для любых организаций, независимо от характера выполняемой ими деятельности. Однако если А. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных функций:

планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль, то одни современные авторы (В. И. Сетков, В. Ю. Кузнецов) выделяют следующие общие функции менеджмента: планирование, организация (организовывание), мотивация и контроль (к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функций), в то время как другие ученые (В. Д. Грибов, Т. А. Акимова, А. И. Кочеткова) полагают, что под общими функциями менеджмента следует понимать производство результатов (обеспечивает результативность организации в краткосрочном аспекте), администрирование (поддержание порядка в организационных процессах), предпринимательство (определение направления, которого должна придерживаться организация), интеграция (создание системы ценностей, стимулирующих людей действовать сообща для обеспечения жизнеспособности и эффективности организации в долгосрочной перспективе).

*Проанализируйте различные подходы к определению функций менеджмента. Какова природа функций управления? Что, по Вашему мнению, следует понимать под общими и конкретными (специализированными) функциями управления?*

**Задание 2.** Сторонники одной точки зрения полагают, что основные функции менеджмента: планирование, организация, управление мотивацией и коммуникациями, процессы обработки информации, разработки и принятие решений, контроль – тесно взаимосвязаны, поскольку нельзя управлять неорганизованной системой, то есть, чем лучше организовано предприятие, тем меньше оно нуждается в управлении. Сторонники иной точки зрения отмечают, что функции менеджмента характеризуются не только взаимосвязанностью, но и относительной обособленностью, которая является объективной необходимостью осуществления управления. В свою очередь, обособленность функций обуславливает обособленность решений.

*Какую из вышеизложенных точек зрения разделяете Вы? Почему? Свой ответ аргументируйте.*

### Методические указания:

По вопросам 1-4 предусмотрено выступление студентов с презентацией докладов. Затем проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах. Задания 1 и 2 рассматриваются в формате дискуссии.

Требования к ответам: демонстрация навыков аргументированного высказывания и способности нестандартно мыслить, а также представление различных позиций и различных точек зрения.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4:* [1-3], [8], [10], [13], [15], [17], [18], [21].

## **Тема 5. Организационные структуры управления**

**Форма проведения** - практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем принципиальное отличие бюрократических и адаптивных организационных структур управления (ОСУ)?
2. Укажите достоинства и недостатки известных Вам организационных структур управления, возможности их применения.
3. Почему организационная структура управления выступает как форма реализации системного подхода к управлению?

#### **Практические задания:**

**Задание 1.** Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или

региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

**Задание 2.** Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор: а) небольшая мастерская по ремонту обуви; б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек); в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Методические указания:

Занятие проводится в устной (обсуждение вопросов) и в письменной форме (решение практических заданий). По вопросам для обсуждения 1-3 предусмотрен опрос с оцениванием ответов.

Требования к ответам: демонстрация студентами понимания теоретических основ и навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5:* [1-3], [10], [11], [12], [13], [17], [20], [21].

## **Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента**

**Форма проведения - практическое занятие.**

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое управленческое решение?
2. В каких случаях применяются экспертные методы принятия решений?
3. Что представляют собой методы «Дельфи», синектики, «мозгового штурма»?

4. В каких случаях применяют коллективные методы принятия решений?

5. Можно ли считать групповое решение коллективным?

**Практические задания:**

**Задание 1.** Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенной ситуации. Ответ поясните.

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий 13 день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

**Задание 2.** Примите управленческое решение с учетом ограничивающих факторов:

В конце года у А. Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было: 1) организовать конференцию; 2) продлить договор с поставщиками на следующий год; 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений; 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией; 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе; 6) закончить ремонт квартиры; 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм; 8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти проблемы.

### Методические указания:

Занятие проводится в устной (обсуждение вопросов) и в письменной форме (решение практических заданий). По вопросам для обсуждения 1-5 предусмотрен опрос с оцениванием ответов.

Требования к ответам: демонстрация навыков самостоятельного принятия управленческих решений и способности нестандартно мыслить.

Критерии оценок: высокой оценки заслуживают ответы, отвечающие предъявленным требованиям и демонстрирующие высокую активность студента.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме б:* [1-3], [5], [7], [9], [11], [14], [18], [19], [20].

## **Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы элементы и этапы коммуникационного процесса?
2. Что представляют собой помехи коммуникаций, какова их природа?
3. Каковы правила эффективных коммуникаций?

#### **Практические задания:**

**Задание 1.** Используя произвольно взятую из открытых источников структуру организации, смоделируйте коммуникации, дав им характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т. п.

**Задание 2.** Выберите из представленного перечня коммуникаций 5 наиболее эффективных в одной из указанных преподавателем сфер управления. Аргументируйте свой выбор.

Перечень коммуникаций:

Ознакомление с указами, постановлениями, распоряжениями, собеседование при найме на работу, доведение до сведения распорядка работы, пресс-конференция, первичное ознакомление сотрудников с предприятием, собрания производственного коллектива, обсуждение служебных обязанностей, обсуждение дисциплинарных проступков, селекторное совещание, выпуск коллективной газеты, вручение юбилейных адресов, проведение конференции совместно с покупателями и партнерами, личная переписка, личная беседа, аттестационное собеседование, работа кружков качества, слухи, ознакомление с результатами работы комиссии.

**Задание 3.** Используя представленную ниже информацию, определите факторы, позитивно и негативно влияющие на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Прокомментируйте свой выбор.

**Факторы функционирования коммуникаций:**

Усложнение коммуникационных сетей, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, предвзятость, конструктивность, домыслы, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, отсутствие обратной связи, стереотипы восприятия, текучесть, изобретательность, застенчивость, назойливость, лень, эмоциональность, самоуверенность.

Методические указания:

Занятие проводится в устной (обсуждение вопросов) и в письменной форме (решение практических заданий) с оцениванием ответов.

Требования к ответам: умение связывать полученный теоретический материал с собственными представлениями об эффективных коммуникациях, владение навыками успешного использования техник межличностного общения.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых представлены имеющиеся глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1-3], [4], [10], [11], [13], [15], [21].*

## **Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие формы власти вы знаете?
2. Является ли страх эффективным средством влияния?
3. Что, по вашему мнению, означает авторитет руководителя?
4. Какие виды полномочий можно и нужно делегировать?
5. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
6. Что такое организационный конфликт и в чем состоят его основные причины?
7. В чем разница между конструктивными и деструктивными конфликтами?

#### **Практическое задание:**

Выявить основы власти для нижеследующих должностей и проранжировать их с точки зрения власти, которую они предполагают (цифрой один обозначьте должность, которая, по вашему мнению, является самой властной, цифрой два - менее властной и т. д.):

- медсестра в больнице;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор небольшой фирмы;
- техник по медприборам в кардиологическом центре;
- специалист отдела кадров в металлургической компании;
- профессор университета;
- программист в известной IT-компании;

- бухгалтер в поликлинике;
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой компании;
- исследователь научно-исследовательского центра;
- полицейский;
- депутат Законодательного Собрания.

Какая из перечисленных выше должностей, с вашей точки зрения, должна иметь наиболее «сильные»:

- \* право на власть;
- \* власть вознаграждения;
- \* власть принуждения?

#### Методические указания:

По вопросам для обсуждения предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Вопросы 4 и 7 объясняются преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами.

Требование к ответам: демонстрация навыков использования изученного теоретического материала применительно к конкретным практическим ситуациям.

Критерии оценок: заслуживают высокой оценки ответы, в которых убедительно продемонстрировано знание изученного материала и умелое владение им. Кроме того, учитывается активность студентов на занятии, точность ответов на поставленные вопросы.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8:* [2], [4], [7], [9], [12], [15], [21].

**Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях**

**Форма проведения** - практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что означает термин «стратегия»? Какие факторы влияют на формирование стратегии?
2. На какие три основных вопроса, связанных с положением фирмы на рынке, приходится отвечать руководству при определении стратегии?
3. Какие основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке существуют согласно М. Портеру?
4. Какие виды стратегий вы знаете?

### **Практические задания:**

**Задание 1.** Один из крупнейших японских предпринимателей и теоретиков бизнеса К. Татеиси, говоря о целях предприятия, проиллюстрировал это так: «Пчела собирает нектар отнюдь не для того, чтобы опылять цветы, она желает получить мед. Тем не менее, в конечном результате она служит интересам цветов. То же самое происходит и с предприятием, которое, стремясь к получению прибыли, служит интересам общества».

Ответьте на вопросы:

- 1) В чем заключается глубокий смысл этого высказывания?
- 2) Насколько актуально это в наши дни?

**Задание 2.** На основе известных теоретических требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих фирм и ответьте на следующие вопросы:

- 1) Как в них отражается целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?
- 2) Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании и узкоспециализированной?

**Макдоналдс:** *«Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых уютных ресторанах по приемлемым ценам по всему миру».*

**Полароид:** *«Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущих потребностей американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».*

**Форд (начало XX века):** *«Предоставление людям дешевого транспорта».*

**Кодак:** *«Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».*

**«Вымпелком» - «БиЛайн»:** *«Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве».*

**Задание 3.** Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей каждого из следующих функциональных подразделений (отделов) данного предприятия:

- планово-экономического;
- маркетинга;
- труда и заработной платы;
- финансового;
- технологического;
- материально-технического снабжения;
- управление качеством продукции.

Методические указания:

По вопросам 1-4 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Практическое задание выполняется в письменной форме, а затем рассматривается в формате обсуждения совместно с преподавателем.

Требования к ответам: ответы должны опираться на теоретический материал, в т. ч. на знание классификации целей, принципа SMART,

представлений об иерархии целей и на умелое использование знаний при выполнении заданий.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых проявляется не только знание теории, но и понимание сути поставленных вопросов, а также инициатива и креативность при выполнении заданий.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9:* [1], [2], [4], [9], [10], [14], [17], [19], [20], [21].

## **Тема 10. Оценка эффективности менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что является определяющим в эффективной деятельности организации: внутренние возможности организации, окружающая среда, персонал?

2. Что понимается под эффективностью управления организацией?

3. Какие составляющие деятельности организации влияют на эффективность управления?

4. В чем отличие общих и частных критериев эффективности управления организацией?

5. Что представляют собой показатели эффективности управления организацией?

6. Какие основные подходы к оценке эффективности управления существуют?

### Практическое задание:

Отметьте в каждой графе соответствующий правильный, с вашей точки зрения, ответ. С помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента?

Показатель	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

Эффективность менеджмента – это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса		
2. Прибыльность бизнеса		
3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		

Соотношение понятий "успешность бизнеса" и "эффективность менеджмента":

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же		
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация. Эффективность менеджмента – то, как она это делает		
3. Успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое, эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

### Методические указания:

По вопросам 1-6 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Практическое задание выполняется в письменной форме, а затем рассматривается в формате обсуждения совместно с преподавателем.

Требование к ответам: демонстрация навыков использования изученного теоретического материала.

Критерии оценок: заслуживают высокой оценки ответы, в которых убедительно продемонстрировано знание изученного теоретического материала и умелое владение им.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10:* [2], [8], [11], [14], [18], [20].

## **Тема 11. Особенности международного менеджмента**

**Форма проведения** - практическое занятие.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 11**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем состоит специфика международного менеджмента?
2. Чем многонациональные корпорации (МНК) отличаются от транснациональных корпораций (ТНК)?
3. На каких принципах строится организация деятельности ТНК и МНК?
4. С помощью каких методов МНК добиваются конкурентного преимущества на рынке?
5. В чем особенности принятия решений в МНК?

### **Практическое задание:**

Рассказывает бывший директор автогенного завода Калининградской области Вадим Иванович Михалкевич. В мае 1993 г. состоялся процесс купли-продажи акций нашего завода. После этой серии продаж шведская корпорация AGA получила контрольный пакет акций в размере 75 %. В 1994–1995 гг. у нас стало формироваться понятие «корпоративная культура». Мы увидели, что у

предприятия появляются корпоративные цели, что добиваться их можно только в составе единой команды. Шведы вместе со своими инвестициями привнесли сюда свою организационную культуру. Раньше мы ходили в черной или серой робе, а тут красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой AGA. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно ее стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке – пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока эти места не соответствуют европейскому уровню, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям. Следует отметить общую направленность персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения. Мы научились все считать (электроэнергию, воду и т. д.). Полностью изменились наши представления об отчетности. Если раньше отчет – это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает, то здесь нас приучили к полной, логически связанной и ясной отчетности. Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу. И что еще характерно. Приехали специалисты из Швеции. Они ведь не в офисе сидели – пили кофе, а одели спецовки, взяли измерительный инструмент и поползли по всем трубам, своими руками прощупали каждый шов, каждый фланец. Где-то нащупали утечку, все записали, показали, где и почему нерачительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящие обучение, причем не в теории, а на практике, на нашей заводской площадке.

***Ответьте на вопросы:*** Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы? В чем кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

### Методические указания:

По вопросам 1-5 предусмотрен опрос с оцениванием ответов. Практическое задание выполняется в письменной форме, а затем рассматривается в формате обсуждения совместно с преподавателем.

Требования к ответам: ответы должны опираться на изученный теоретический материал, в т.ч. на знание национальных особенностей ведения бизнеса и формирования на этой основе организационной культуры.

Критерии оценки ответов: высокой оценки заслуживают ответы, в которых проявляется не только знание теории, но и понимание сути поставленных вопросов, а также умение обстоятельно и доказательно излагать свою точку зрения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11:* [3], [9], [10], [12], [15], [19], [21].

## **3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена**

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. Экзамен может быть проведен в форме тестирования либо по билетам. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одно практическое задание. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 3.2. Примерные экзаменационные практические задания указаны в п. 3.3.

### **3.1 Примерные тестовые экзаменационные задания**

1. Разделение всей работы на отдельные специализированные задания есть:

а) вертикальное разделение труда; б) горизонтальное разделение труда; в) параллельное разделение труда; г) смежное разделение труда.

2. Выработка целей, нормативов и регламентов; создание проектов, определение методик и правил конкретных действий – это:

а) социальный; б) организационно-административный; в) экономический; г) психологический метод менеджмента.

3. Отношения в коллективе отвечают принципу семейственности, межличностные отношения формируются на основе полного доверия и уважения друг к другу, обеспечивается гарантия занятости. К какой теории относятся эти постулаты:

а) теории X; б) теории Y; в) теории Z?

4. Наиболее эффективным считается стиль руководства, обозначенный в «решетке менеджмента» Блейка – Моутона, как:

а) точка 1.9; б) точка 9.1; в) точка 9.9; г) точка 5.5.

5. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает:

а) наличие неофициальных источников информации в организации;

б) манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным;

в) возможность влиять на поведение других лиц;

г) поведение одного лица, которое призывает бороться с нарушениями.

6. Делегирование полномочий в теории менеджмента является составной частью процесса:

а) специализации; б) децентрализации; в) дезинтеграции; г) централизации.

7. К принципам управления, сформулированным Ф.Тейлором, относится положение:

а) «чем больше рабочий работает, тем он больше зарабатывает»;

б) «планирование, подготовку производства должны осуществлять инженеры, а собственно производить продукцию – рабочие»;

в) «необходимо поощрять определенную инициативу работников»;

г) «каждого человека, независимо от квалификации, можно поставить работать».

8. На каком этапе формирования команды люди начинают осознавать, что их членство в группе ставится в зависимость от выполнения ими групповых норм:

а) нормирования; б) формирования; в) функционирования; г) смятения?

9. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера; б) размер; в) групповое единomyслие; г) наличие синергетического эффекта.

10. Какой из типов организации предполагает выстраивать систему вознаграждения на экспертных знаниях, компетенциях и вкладе каждого в конечный результат?

- а) адхократическая организация;
- б) предпринимательская организация;
- в) многомерная организация;
- г) партисипативная организация.

### 3.2 Экзаменационные вопросы

№ п/п	НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ	ВОПРОСЫ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ
1	2	3
1	Введение в менеджмент	<b>1.1</b> Понятия «управление» и «менеджмент»: их единство и отличительные особенности. <b>1.2</b> Цели и задачи управления. <b>1.3</b> Особенности современного менеджмента. <b>1.4</b> Классификация управленческих работников. <b>1.5</b> Требования, предъявляемые к менеджерам.
2	Эволюция концепций менеджмента	<b>2.1</b> Школа научного управления (1885-1920). <b>2.2</b> Классическая или административная школа в управлении (1920-1950). <b>2.3</b> Школа человеческих отношений (1930-1950).

1	2	3
3	Организация как система управления	<p><b>3.1</b> Понятие «система», виды систем. Классификация систем и их свойства.</p> <p><b>3.2</b> Общие принципы построения систем: иерархичность, обратная связь, адаптивность.</p> <p><b>3.3</b> Управление как система. Элементы системы управления: субъект (органы управления) и объект управления (управляемая система).</p> <p><b>3.4</b> Общие (кибернетические) и специфические принципы управления.</p>
4	Функции менеджмента	<p><b>4.1</b> Функции управления: понятия, виды.</p> <p><b>4.2</b> Процесс контроля в управлении. Особенности этапов контроля. Виды контроля.</p> <p><b>4.3</b> Мотивация деятельности в системе менеджмента.</p> <p><b>4.4</b> Содержательные теории мотивации.</p> <p><b>4.5</b> Процессуальные теории мотивации.</p> <p><b>4.6</b> Контроль в системе управления. Эффективность контроля, требования по организации контроля.</p>
5	Организационные структуры управления	<p><b>5.1</b> Понятие организационной структуры управления (ОСУ). Принципы построения ОСУ.</p> <p><b>5.2</b> Линейная организационная структура управления.</p> <p><b>5.3</b> Функциональная организационная структуры управления.</p> <p><b>5.4</b> Линейно-функциональная организационная структура управления.</p> <p><b>5.5</b> Дивизиональная организационная структура управления.</p> <p><b>5.6</b> Матричная организационная структура управления.</p>
6	Управленческие решения в системе менеджмента	<p><b>6.1</b> Роль решения в управлении. Определение понятий «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем и решений.</p> <p><b>6.2</b> Основные этапы процесса выработки решений. Требования к оценке управленческих решений. Причины принятия неэффективных решений.</p>
7	Коммуникации в системе менеджмента	<p><b>7.1</b> Коммуникационные процессы в управлении организацией: пути совершенствования. Коммуникационные стили.</p> <p><b>7.2</b> Понятие «информация», «управленческая информация». Классификация информации.</p>

1	2	3
8	Социально-психологические аспекты менеджмента	<p><b>8.1</b> Организационная культура: значение, условия формирования, виды.</p> <p><b>8.2</b> Социальная ответственность менеджмента. Противоречия между экономической эффективностью и социальной ответственностью.</p> <p><b>8.3</b> Стили менеджмента: авторитарный, демократический, либеральный.</p> <p><b>8.4</b> Влияние и власть в менеджменте. Типы власти.</p>
9	Особенности управления предприятием в современных условиях	<p><b>9.1</b> Целенаправленность в управлении: понятие «цель», «целеполагание». Этапы целеполагания.</p> <p><b>9.2</b> Разнообразие целей в управлении и признаки их классификации.</p> <p><b>9.3</b> Понятие «стратегический менеджмент». Состав, структура и содержание стратегического менеджмента.</p> <p><b>9.2</b> Антикризисное управление: сущность, особенности, используемые методы.</p>
10	Оценка эффективности менеджмента	<p><b>10.1</b> Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности.</p> <p><b>10.2</b> Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.</p> <p><b>10.3</b> Условия эффективного применения различных методов управления.</p> <p><b>10.4</b> Конфликтность в менеджменте. Типы конфликтов и их причины. Управление конфликтной ситуацией.</p>
11	Особенности международного менеджмента	<p><b>11.1</b> Сравнительный анализ японского и американского стилей менеджмента.</p> <p><b>11.2</b> Возможности использования зарубежного опыта управления в России.</p> <p><b>11.3</b> Специфика менеджмента в России.</p>

### 3.3 Примерные экзаменационные практические задания

**Практическое задание 1.** Дать подробную характеристику внутренних переменных организации. На примерах проиллюстрировать взаимосвязь внутренних переменных организации с результатами деятельности. Использовать известные Вам методы анализа среды.

**Практическое задание 2.** Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры.

**Практическое задание 3.** Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Дать предложения по оптимизации данной структуры (на примере конкретной организации).

**Практическое задание 4.** Дать характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации. Разработать рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

**Практическое задание 5.** Определить на схеме и описать существующие типы полномочий. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего или среднего звена (директора, начальника отдела и т.п.) конкретной организации.

**Практическое задание 6.** Описать сложившуюся в данной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

## **4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

### **4.1 Организация самостоятельной работы**

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;

- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;

- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;

- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Теория менеджмента». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине «Теория менеджмента» осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;

- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;

- решить практические задачи, предложенные преподавателем;

- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

#### **4.2 Тестовые задания для самостоятельной проверки знаний**

1. Из перечисленных задач отметьте те, которые решает менеджер:

а) обеспечение инноваций; б) обеспечение маркетинга; в) организация работы коллектива; г) производство продукции.

2. Предметом труда менеджера являются:

а) сырьё, материалы; б) станки, оборудование; в) люди, информация; г) интерьер помещения.

3. Эффективность организационной структуры с точки зрения теории менеджмента точнее всего характеризует:

а) соответствие организационной структуры управления целям и задачам предприятия в данный момент;

б) степень развитости коммуникационных связей между подразделениями;

в) развитость механизма координации и интеграции подразделений;

г) степень централизации и децентрализации.

4. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы?

а) теория «Х»;

- б) теория «Z»;
- в) теория бюрократического построения организации;
- г) теория «Y».

5. Как называется стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей?

- а) тусовка; б) неформальная группа; в) формальная группа; г) отряд.

6. К универсальным принципам управления, сформулированным А.Файолем, относится:

- а) децентрализация;
- б) личная культура руководителя;
- в) подчинение личных интересов интересам организации;
- г) делегирование полномочий.

7. Какой подход в управлении начал использоваться в 70-е годы XX века?

- а) системный; б) ситуационный; в) поведенческий;
- г) рационалистический.

8. Автор Хоторнских экспериментов:

- а) А. Файоль; б) Ф. Тэйлор; в) Э. Мейо; г) Г. Форд.

9. Файоль разработал 14 принципов управления. «Все должны знать свое место в организации» относится к принципу:

- а) порядок; б) разделение труда; в) корпоративный дух; г) централизация.

10. К какой школе управления относятся основополагающие принципы: разработка методологических основ нормирования труда, стандартизация рабочих операций, внедрение в практику научных подходов подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих?

- а) классической; б) административной; в) поведенческой; г) бихевиористской.

11. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления:

а) борьба за лидерство; б) умение работать в команде; в) нежелание рисковать; г) глубокое освоение одной профессии.

12. В какой модели менеджмента обучение ориентировано на подготовку узких специалистов?

а) русской; б) японской; в) американской.

13. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

а) трудолюбием японцев; б) преимуществами системы организации труда; в) мощью японской банковской системы; г) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов.

14. В какой модели менеджмента предусмотрена частая ротация кадров?

а) американской; б) европейской; в) японской.

15. В каких ситуациях необходимо использование авторитарного руководства?

а) при пожаре; б) при разработке проекта нововведений; в) при постоянном нарушении трудовой дисциплины сотрудниками; г) при общении с клиентами.

16. Как называется предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки?

а) решение; б) задача; в) проблема; г) проект.

17. Какая из приведенных характеристик не относится к основной функции управления?

а) планирование; б) организация; в) координация; г) финансирование.

18. Как называется процесс делегирования полномочий?

а) дифференциация; б) декомпозиция; в) децентрализация; г) диверсификация.

19. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение:

а) политики; б) механизмов регулирования; в) бюджета; г) целей и стратегии.

20. Метод, который позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами, и возможностями для последующего установления целей и выбора стратегий их достижения:

а) модель пяти сил; б) SWOT-анализ; в) ключевых вопросов; г) сценариев.

21. Какой принцип означает, что прежде чем браться за работу, необходимо проранжировать все дела, которые предстоит выполнить, по их значимости?

а) планирования; б) концентрации; в) четкого определения времени; г) приоритета.

22. Стратегия – это:

а) набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений;

б) общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и целей фирмы;

в) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей;

г) все ответы верны.

23. К составляющим внешней среды прямого воздействия не относятся:

а) конкуренты-лидеры;

б) потенциальные потребители;

в) кредиторы-поставщики;

г) специалисты службы снабжения.

24. Права менеджера использовать определенные ресурсы организации, а также направлять усилия отдельных сотрудников на выполнение тех или иных задач, является сутью термина:

а) власть; б) делегирование; в) полномочия; г) возможности.

25. Разработка и формулирование миссии организации относится к следующему виду решения:

а) исполнительское, б) оперативное; в) кадровое; г) концептуальное.

26. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента и качества миссии организации может быть предложено положение:

а) «производство и реализация качественных и доступных товаров»;

б) «сокращение численности персонала»;

в) «увеличение текущей прибыли организации»;

г) «экономия на затратах на производство и реализацию».

27. Питер Друкер считается основоположником.....подхода к управлению:

а) ситуационного; б) целевого; в) кибернетического; г) процессного.

28. К социальным методам управления относятся:

- а) штрафные санкции в виде снижения премий;
- б) кадровые перемещения;
- в) периодическая оценка удовлетворенности трудом в коллективе;
- г) улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива.

29. Каким требованиям должны удовлетворять частные цели?

- а) должны быть конкретными и измеримыми;
- б) глобальными;
- в) утопическими;
- г) определенными.

30. Какие из способностей менеджеру не нужны?

- а) способность влиять на людей;
- б) коммуникабельность;
- в) способность к самосовершенствованию;
- г) способность к четким движениям.

31. Партисипативность подразумевает:

- а) вовлечение работников в принятие решений;
- б) проектирование и перепроектирование работ;
- в) распределение прибыли.

32. Значение контроля состоит НЕ в том, чтобы:

- а) уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- б) обеспечить достижения целей в организации;
- в) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие (одобрение, поощрение) в целях мотивации сотрудников;
- г) предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

33. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько вариантов):

- а) упрощение управленческих коммуникаций;
- б) гибкость и адаптивность;
- в) усиление управленческой вертикали;
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов.

34. В теории мотивации Портера–Лоулера используются пять переменных, среди которых:

- а) мечты сотрудников; б) степень интенсивности труда; в) затраченные усилия; г) цели руководителя.

35. Какой вид стратегии предполагает ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла?

- а) фокусирования; б) дифференциации; в) диверсификации; г) портфельная

36. В какой из содержательных теорий мотивации потребности располагаются в определенном иерархическом порядке?

- а) А. Маслоу; б) Ф. Герцберга; в) Д. МакКлелланда; г) все ответы неверны.

37. Согласно системному подходу к менеджменту, такие факторы как технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы относятся к ...

- а) факторам среды прямого воздействия; б) факторам среды косвенного воздействия; в) региональным факторам; г) международным факторам.

38. Кто автор трех основных вариантов конкурентной стратегии?

- а) П. Друкер; б) И. Ансофф; в) М. Портер; г) В. Парето.

39. Стратегия дифференциации связана:

- а) с производством уникальных видов товаров;
- б) с обслуживанием узкого сегмента потребителей с особыми запросами;
- в) с максимизацией объемов продаж;
- г) с использованием дешевого сырья.

40. Суть этой процессуальной теории мотивации подчеркивает важность событий: затраты труда - результаты – вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением). Она называется:

а) теория ожиданий; б) теория справедливости; в) модель Портера – Лоулера.

41. К какой из основных функций менеджмента относится система наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемой принятым решениям?

а) планирования; б) организации; в) контроля; г) мотивации.

42. Какой уровень управления организацией представляет группа работников, обеспечивающая интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации?

а) низовой; б) средний; в) высший.

43. В каких, перечисленных ниже случаях, следует применять либеральный стиль руководства?

а) при ликвидации аварий; б) при начальной стадии формирования коллектива; в) когда сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень; г) в творческих коллективах.

44. Какого стиля руководства придерживается руководитель, если он ориентирован на решение чисто производственных задач, не доверяет подчиненным, единолично принимает решения, жестко определяет всю деятельность подчиненных?

а) либерального; б) демократического; в) авторитарного.

45. К какой категории относятся следующие работники - секретарь, архивариус, курьер:

а) специалисты; б) технический персонал; в) руководители; г) консультанты?

### **4.3 Содержание практических заданий для самостоятельной подготовки**

**Задание 1.** На примере любой существующей организации (либо теоретически созданной лично Вами) опишите внутреннюю и внешнюю среду организации.

Проведите анализ внешней среды, ответив на следующие вопросы:

1. Какие нормативные документы являются важными для вашего сектора рынка?

2. Регулярно ли Вы следите за изменениями в законодательстве, чтобы оценить возможные риски и шансы?

3. Возможно ли существование Вашей фирмы при несчастном случае с Вами (наличие завещания о наследовании)?

4. Какие риски могут возникнуть для Вашей фирмы в связи с политическими изменениями? Приведите примеры.

5. Какое воздействие на Вашу организацию оказывает изменение валютного курса?

6. Как сказывается на деятельности Вашей организации рост предложения иностранной рабочей силы?

7. На чем основывались Ваши успехи на рынке в прошлом?

8. Что было причиной неудач?

9. Какие изменения в системе ценностей потенциальных потребителей возможно использовать? (Например, осознание экологических проблем, изменение роли женщины в политике и экономике, ориентация на получение новых эмоций и т. д.)

10. Какие изменения в демографической ситуации ожидают нас в последующие 10–20 лет?

11. Есть ли у Вас какие-либо представления о возникающих новых целевых группах?

### **Задание 2.**

1. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего звена (директора, либо начальника отдела и т. д.) конкретной организации.

2. Провести анализ фактической организации труда и исполнения должностных обязанностей данного менеджера. В контрольной работе изложить порядок проведения и результаты анализа.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса данного менеджера.

### **Задание 3.**

1. Дать характеристику аппарата управления конкретной организации, в т.ч. схематично изобразить структуру управления, указать применяемые методы менеджмента.

2. Перечислить факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации и определить степень их влияния.

### **Задание 4.**

1. Дать подробную характеристику системы управления конкретной организации (схематично изобразить организационную структуру управления и

дать ее характеристику привести факторы, влияющие на систему управления и т.п.).

2. Провести анализ системы управления, выявив «узкие места». Предложить пути совершенствования системы управления.

#### **Задание 5.**

1. Описать сложившуюся в конкретной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т. д.

3. Провести анализ системы и процедур принятия решений. Изложить выводы. Разработать рекомендации по повышению эффективности принятия управленческих решений в заданной организации.

#### **Задание 6.**

1. Описать существующую в организации систему планирования: какие виды планирования используются; как осуществляется функция планирования. Указать, на основе каких данных Вы сделали заключение.

2. На основе анализа системы планирования разработать рекомендации по ее совершенствованию.

#### **Задание 7.**

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

2. Описать, каким образом происходит в организации распределение полномочий по управлению финансами. Разработать должностную инструкцию финансиста для этой организации.

#### **Задание 8.**

1. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий.

2. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Предложить обоснованный проект новой структуры.

### **Задание 9.**

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности.

2. Концептуально разработать план стратегического развития конкретной организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основные источники:

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. – 320 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. / И. Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 510 с.
4. Годин, С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей / С. Годин. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 192 с.
5. Дашкова, И. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений / И. А. Дашкова, И. В. Ткаченко, Н. С. Захарченко. – Москва: ЮРАЙТ, 2020. – 276 с.
6. Дорофеева, В. В. Теория менеджмента: учеб.-метод. пособие по курсовой работе / В. В. Дорофеева, Т. А. Мерцкая, О. О. Некрасова. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2020. – 37 с.
7. Друкер, П. О профессии менеджера / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2009. – 245 с.
8. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
9. Дэйв, Л. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Л. Дэйв. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 370 с.
10. Дэниелс, Д. Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба; пер. с англ. – 6-е изд. – Москва: Дело, 1994. – 764 с.
11. Зуб, А. Т. Теория менеджмента: учеб. для бакалавров / А. Т. Зуб. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 672 с.
12. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1987.

13. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 464 с.
14. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент: учеб. / В. Г. Медынский. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
15. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007.
16. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 29 с.
17. Настин, Ю. Я. Менеджмент: учеб. пособие / Ю. Я. Настин. – Калининград: Балтийский институт экономики и финансов, 2007. – 167 с.
18. Румянцева, З. П. Общее управление организацией / З. П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 173 с.
19. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под ред. М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 577 с.
20. Тронин, Ю. Н. Менеджмент и проектирование фирмы: учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 415 с.
21. Угрюмова, Н. В., Блинов, А. О. Теория организации и организационное поведение / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 288 с.
- Дополнительные источники:**
22. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
23. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
24. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф; пер. с англ. – Москва: Экономика, 2013. – 519 с.

25. Блинов, А. О. Управление изменениями: учеб. / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 304 с.

26. Доши, Н. Заряженные на результат / Н. Доши, Л. Макгрегор. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 410 с.

27. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект: монография / Д. В. Исаев. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2009. – 250 с.

28. Панов, А. И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 302 с.

29. Тулган, Б. Все начальники делают это / Б. Тулган. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.

30. Коллинз, Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллинз. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 363 с.

31. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.

32. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – Москва: Изд-во АСТ, 2009. – 230 с.

33. Шейн, Э. Г. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту / Э. Г. Шейн. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176 с.

Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Финансовый менеджмент», «Российский журнал менеджмента», «Финансовый бизнес», «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Эксперт», «Экономист» и др.

Справочно-правовые системы «Консультант Плюс» и «Гарант».

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины «Теория менеджмента»:*

1. <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml> - База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент;
2. <http://ecsocman.hse.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»;
3. <http://www.businesspress.ru> – сайт «Деловая пресса»;
4. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»;
5. <http://www.iteam.ru/> – ITeam.Ru – сайт «Технологии корпоративного управления»;
6. <http://www.vestnikmckinsey.ru/> – журнал «Вестник МакКинси»;
7. <http://www.expert.ru/> – журнал «Эксперт»;
8. <http://dis.ru/manag/> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»;
9. <http://www.sf-online.ru/> – журнал «Секрет фирмы»;
10. <http://www.top-manager.ru/> – журнал «Top-Manager»;
11. <http://www.zhuk.net/> – журнал «Управление компанией»;
12. [http://www.inesnet.ru/es\\_magazine/](http://www.inesnet.ru/es_magazine/) – журнал «Экономические стратегии».

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Хронология развития менеджмента в XVIII – XX вв.

1776. Появление знаменитой книги шотландского экономиста Адама Смита "Богатство народов". Он создал в завершенном виде учение о разделении труда, сформулировал принцип "экономического человека", разработал концепции контроля и оплаты труда.

1800-1828 – шотландец Роберт Оуэн провел социально-экономический эксперимент: предоставление рабочим жилья, улучшение условий труда и быта, исключение труда детей, создание школ. Его идеи опередили время и не прижились.

1832. Появление книги англичанина Чарльза Бэббиджа "Об экономии материалов и оборудования". Он – изобретатель первой вычислительной машины, разработал методику изучения затрат рабочего времени, сравнительного анализа предприятий, применения премиальной системы оплаты труда и пр.

1835. Появление книги Эндрю Юра "Философия производства".

Середина XIX века. М.А. Ампер выделяет науку об управлении государством и называет ее кибернетика. Поляк Б. Трентовский публикует лекции "Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом".

1860-1870. Сотрудники Московского высшего технического училища разработали методику рационализации рабочих движений, научной организации труда. За методику училище получило "Медаль преуспевания" на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г.

1881. Открытие первой школы бизнеса при Пенсильванском университете в США.

1881. Появление первого научного курса обучения по менеджменту, разработанного американским промышленником Джозефом Вартоном. Только через 35 лет курс получил всеобщее признание.

1886. Президент компании "Yale and Towne" Г. Таун прочел доклад "Инженер как экономист".

1890. Академик Е.С. Федоров публикует книгу "Симметрия правильных систем фигур" о кристаллах, о структуре и организации систем. Все разнообразие реализуется из малого числа форм. Заложил основы теории систем.

1900. Появление книги Г. Эмерсона "Производительность как основа для управления и оплаты труда".

1903. Появление книг Ф. Тэйлора "Цеховой менеджмент" и "Управление циклом".

1911. Появление книги философа и врача А. А. Богданова "Всеобщая организационная наука (тектология)", в которой он предвосхитил положения кибернетики и системных теорий: организация и дезорганизация, эмерджентность, роль обратной связи, кризисы, открытые системы и пр.

1911. Появление книги Ф. Тейлора "Принципы научного управления".

1912. Ф. Тейлор выступил на слушаниях в Конгрессе по теме систем цехового менеджмента.

1913. Появление книги Х. Мюнстерберга "Психология и индустриальная эффективность".

1913. Создание Г. Фордом конвейерной линии сборки, зарождение фордизма как самостоятельного направления в менеджменте.

1916. Появление книги А. Файоля "Общее и промышленное управление".

1920. Выход книги М. Фоллет "Новое государство".

1920. Перестройка компании "Дженерал электрик" и зарождение новой модели организации труда с акцентом на централизацию управления и контроль (командно-контрольная модель).

1927-1939. Проведение исследований в компании "Western electric" в г. Хоторн. Появление работ Дж. Мейо и Ф. Ретлисбергера.

1932. Австрийский биолог-теоретик Л. фон Берталанфи публикует "Теоретическую биологию", в которой заложил основы общей теории систем.

1936. Слияние "Общества Тейлора" с "Обществом инженеров по организации производства" и образование "Общества по совершенствованию управления".

1936. Выход в свет книги Дж. Кейнса о теории государственного регулирования экономики "Общая теория занятости, процента и денег".

1937-1938. Академик В. И. Вернадский издал книгу "Научная мысль как планетное явление" - введение в учение о ноосфере.

1938. Появление в Англии науки "Исследование операций", самой результативной с позиции количественного подхода к управлению.

1939. Будущий академик и лауреат Нобелевской премии в области экономики Л. В. Канторович публикует брошюру, в которой заложил основы самого эффективного метода количественной школы – линейного программирования.

1948. Появление в США одной из самых нашумевших книг XX столетия американского математика и "отца" кибернетики Н. Винера "Кибернетика, или управление и связь в животном и машине".

1949. Возникновение АМА – American Management Association - Американской ассоциации менеджмента.

1953. Создание IMS – The Institute of Management Science – Института наук об управлении.

1954. Появление книги А. Маслоу "Мотивация и личность".

1950-1960. Разработка Л. Эрхардом концепции социального рыночного хозяйства и проведение широкомасштабной экономической реформы в ФРГ.

1970-е гг. Первые попытки диверсификации организаций с целью повышения эффективности их работы путем делегирования полномочий менеджерам среднего звена.

1976. Появление первых статей о "японском чуде".

1980-е гг. Глобальное повышение значимости менеджмента и человеческого фактора в нем. Изучение "японского вызова". Экономическая активность стран Юго-Восточного региона. Осознание необходимости новой философии управления – "тихая управленческая революция".

1993. Появление книги М. Хаммера и Дж. Чампи "Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе".

1990-2000 гг. Повсеместное распространение информационных технологий управления. Признаки потери лидерства в американской экономике. Появление книги Д. Грейсона "Американский менеджмент на пороге XXI века: двухминутное предупреждение".

Локальный электронный методический материал

Виктория Вячеславовна Дорофеева

Теория менеджмента

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,8. Печ. л. 6,1

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1