

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**В. В. ДОРОФЕЕВА**

## **ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для студентов бакалавриата и специалитета всех направлений подготовки

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2025

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ»  
С. В. Саванович

**Дорофеева, В. В.**

Основы современного менеджмента: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата и специалитета всех направлений подготовки / В. В. Дорофеева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 67 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Основы современного менеджмента» для студентов бакалавриата и специалитета всех направлений подготовки. 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, вопросы для подготовки к зачёту по дисциплине, а также список рекомендуемой литературы.

Табл. 2, рис. 2, список лит. – 20 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено к опубликованию в качестве методического издания кафедрой менеджмента 21.02.2025 г., протокол № 7.

Учебно-методическое пособие рекомендовано к изданию методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ» от 28.02.2025 г., протокол № 2.

УДК 65.01

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2025 г.  
© Дорофеева В. В., 2025 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 менеджмента .....	15
Тема 3. Особенности управления по целям в современных условиях .....	23
Тема 4. Функции менеджмента .....	25
Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента .....	288
Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента.....	30
Тема 7. Стили руководства и этика современного бизнеса .....	32
Тема 8. Международный менеджмент .....	37
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям .....	40
Тема 1. Введение в менеджмент .....	40
Тема 2. Эволюция менеджмента .....	40
Тема 3. Особенности управления по целям в современных условиях .....	43
Тема 4. Функции менеджмента .....	445
Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента .....	45
Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента.....	47
Тема 7. Стили руководства и этика современного бизнеса .....	48
Тема 8. Международный менеджмент .....	51
3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации .....	544
3.1 Примерные тестовые задания .....	544
3.2 Вопросы к зачёту.....	555
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	57
4.1 Организация самостоятельной работы .....	57
4.2 Тестовые задания для самостоятельной проверки знаний.....	58
4.3 Содержание практических заданий для самостоятельной подготовки .....	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	655

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время российское общество находится на этапе перехода к экономике, способной, с одной стороны, обеспечить разнообразие производимых в стране продуктов, а с другой – сократить зависимость от импорта стратегически важных товаров и технологий. Построение новой экономики страны возможно на основе технологической модернизации промышленности за счет отечественных разработок и импорта передовых инновационных решений. При этом вносятся существенные изменения в систему менеджмента на всех уровнях управления организациями, формируется более эффективная система экономических отношений, целью которой является решение социальных и экономических проблем общества. В связи с этим меняются требования к уровню и качеству знаний специалистов, которые должны знать методы, функции и принципы эффективного менеджмента, принимать и обосновывать управленческие решения в условиях постоянных изменений внешней среды.

Деятельность современного менеджера требует от него гибких управленческих решений. Поэтому в рамках обучения должен быть сделан акцент на развитие у студентов управленческого мышления, формирование широких представлений об управленческой действительности.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Основы современного менеджмента» студентами бакалавриата и специалитета.

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 практическим занятиям 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.

Стоит надеяться, что по результатам 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 «Основы современного менеджмента» поможет сформировать у них системное представление о природе менеджмента, его особенностях как отрасли научного знания и формы социальной и профессиональной практики.

**Целью освоения** дисциплины «Основы современного менеджмента» является изучение узловых вопросов современного управления, овладение навыками в этой области, формирование понимания сущности процессов управления.

*Задачи* изучения дисциплины:

- освоение научных основ управленческой деятельности;
- знание особенностей построения и функционирования современных организаций;
- понимание принципов эффективного управления, в т.ч. управления временем;
- саморазвитие и формирование навыков принятия решений;
- усвоение зарубежного опыта управления и возможностей его применения в России.

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

Дисциплина «Основы современного менеджмента» обеспечивает освоение следующих компетенций:

*УК-4 Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);*

*УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.*

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

*Знать:*

- основные этапы развития и 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;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

*Уметь:*

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

- разрабатывать стратегию организации и руководить реализацией стратегии;
- организовать работу малого коллектива, рабочей группы и организации в целом;
- критически оценивать различные варианты организационно-управленческих решений и находить среди них наиболее оптимальные;

*Владеть:*

- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- навыками принятия решений в конкретных производственных условиях и коллективной мыслительной деятельности.

Дисциплина «Основы современного менеджмента» входит в модуль Саморазвитие и относится к блоку 1 обязательной части. Является дисциплиной по выбору и реализуется во 2 семестре («Основы современного менеджмента (весна)») или 3 семестре («Основы современного менеджмента (осень)») для студентов очной и очно-заочной форм обучения.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (з.е.), т. е 72 академических часа (54 астр. ч), (16 лекций, 16 практик) контактной и самостоятельной учебной работы студента (36,85); работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

#### **Форма аттестации по дисциплине**

Форма аттестации по дисциплине – зачёт.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля усвоения дисциплины;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

К оценочным средствам текущего контроля результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий;
- тестовые задания открытого и закрытого типов;
- опрос;
- подготовка докладов с презентацией и последующим обсуждением;
- анализ практических ситуаций (кейс-ситуаций).

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения промежуточной аттестации.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины. Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя систему оценок: «зачтено», «не зачтено» (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины «Основы современного менеджмента» представлена 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.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.

Четвёртый раздел содержит 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.** Сущность менеджмента и управления.

**Вопрос 2.** Субъекты менеджмента – менеджеры.

**Вопрос 3.** Объект менеджмента – организация.

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

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

**Вопрос 1.** Сущность менеджмента и управления.

Термин «искусство управления» встречается еще в трактатах древних мыслителей Китая, Греции, Рима и означает искусство властвовать, искусство государственного управления и подбора кадров.

В процессе исторического развития и смены общественных формаций появились новые формы организации труда, что потребовало создания новых подходов к управлению. Новый подход был представлен в американской системе менеджмента, в том числе и само понятие, что стало существенным отличием от японской и западноевропейской направленности. Менеджмент, который поначалу представлял собой исключительно американское явление, довольно быстро распространился по всем развитым странам.

В Оксфордском русско-английском словаре (1994) слово «управление» переводится на английский язык такими терминами, как management, administration, direction (они рассматриваются как синонимы), а сам «менеджмент» трактуется как: 1) способ обращения с людьми; 2) административные навыки и умения особого рода; 3) искусство управления; 4) орган управления и люди, его составляющие. Понятие «менеджмент» в «Международном справочнике по менеджменту», изданном в Англии, определяется как «эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью». Английский термин «менеджмент» (management) сегодня рассматривается многими авторами, как управление хозяйственной деятельностью, а «менеджер» – человек, который занимается управлением в определенной организации. Таким

образом, управление организацией представляет собой профессиональную деятельность, направленную на формирование, развитие и взаимодействие всех видов ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материальных, трудовых и др.) путем совокупного использования принципов, методов, средств и форм управления, с целью решения поставленных задач и получения прибыли.

Питер Друкер в книге «Энциклопедия менеджмента», выделил следующие принципы менеджмента:

- менеджмент касается только человека, поэтому основная задача направлена на обеспечение совместной и эффективной работы людей, создания условий для реализации своих сильных сторон и нейтрализации недостатков;

- менеджмент нельзя отделить от культуры общества, поэтому необходимо выявить элементы собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать в менеджменте;

- менеджмент для всех работников ставит общие, понятные и доступные цели и формирует ценности, достижение которых способствует успеху предприятия;

- менеджмент для каждого работника по мере изменения потребностей и появления новых возможностей, и для предприятия в том числе, даёт возможность непрерывно развиваться, обучаться и расти по карьерной лестнице;

- менеджмент формирует основные правила обмена информацией и индивидуальной ответственности, для каждого работника, выполняющего определённый вид работы и всего коллектива с разным уровнем квалификации и знаний в целом;

- эффективность менеджмента и предприятия в целом, достигается в результате деятельности предприятия и его руководства, определяется критериями: положение на рынке, инновации, производительность, повышение квалификации работников, качество продукции, финансовые результаты, которые должны регулярно измеряться и непрерывно повышаться;

- результат деятельности любой компании – удовлетворенный потребитель.

Целью менеджмента как науки является разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надёжную, перспективную и эффективную работу коллектива (индивидуума) за счет выпуска конкурентоспособного объекта. Задача науки менеджмента – создание системного представления о механизме организации управления, основанного на разработке принципов и методов целенаправленной организации и координирования деятельности людей для дости-

жения максимального эффекта в процессе производства. Предметом труда в менеджменте является информация. Информация как научная категория – сведения, несущие в себе что-то новое. Управление и менеджмент не идентичные понятия. Термин «управление» используется в социально-экономических, технических, и других системах. Менеджмент лишь одна из форм управления – управление социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации.

Существует более 300 определений управления. Ли Якокка полагает, что управление – не что иное, как «настраивание людей на труд».

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.

Современный менеджмент можно рассматривать как управление в условиях рыночной экономики, в которых субъект хозяйствования должен:

- использовать методы управления, в том числе и экономические;
- ориентироваться на спрос и конъюнктуру рынка;
- производить те виды товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и могут гарантировать получение намеченной прибыли;
- постоянно стремиться к получению оптимальных результатов при минимальных затратах;
- постоянно ориентировать производственные программы на потребности рынка.

Следует знать, что в теории управления 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.** Субъекты менеджмента – менеджеры.

Субъектом управления являются менеджеры – руководящий состав организации, осуществляющий управление. Менеджеры могут быть руководителями

различного уровня, занимать постоянную должность в организации и быть наделены полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Для менеджера важно иметь навыки работы с персоналом, быть компетентным в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится предприятие по виду и характеру своей деятельности. Он должен владеть не только навыками администрирования, но и предпринимательства; знать ситуацию на рынках, уметь проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы предприятия в наиболее выгодные сферы; уметь применять обоснованные и компетентные решения; анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов; владеть компьютером, знанием иностранных языков.

Основные качества, которыми должен обладать менеджер:

1. Мировоззренческая позиция:

- наличие выработанной управленческой концепции;
- желание обеспечить достижение хозяйственных и социальных целей организации;
- умение позитивно воздействовать на людей, воспитывая личным примером.

2. Деловая компетенция:

- 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.

Акио Морита полагал, 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 дея-

тельности, 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.

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.

### **Вопрос 3. Объект менеджмента – организация.**

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; предлагаемые 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 формировали 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, т. е. взаимодействие с внешним окружением. Наряду с пониманием базовых элементов организации, а также взаимосвязей с внешней средой и этапов ее развития для успешного управления, значимым является знание особенностей различных видов и типов организаций.

К основным законам организации относятся: законы синергии, самосохранения, развития, единства анализа и синтеза, информированности–упорядоченности, композиции и пропорциональности, необходимого разнообразия, обратной связи.

Организация в современном мире рассматривается как основное структурное звено экономики, как совокупность людей, групп, объединенных для достижения цели, решения задач на основе принципов разделения труда, разделения

обязанностей и иерархической структуры. В процессе жизнедеятельности любая организация проходит жизненный цикл, состоящий из ряда стадий:

- создание;
- развитие;
- стабильность;
- ликвидация.

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 величине:* 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: механические организации, органистические организации.

*По виду и характеру хозяйственной деятельности:* промышленные (производственные), торговые (коммерческие), страховые, финансовые, посреднические, транспортные, информационные, туристические, аудиторские, инженеринговые и т. п.

*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.

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 пронцае-

мые 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 ее деятельность, 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 она осуществляет свою жизнедеятельность, 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 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: [1-5], [12], [14], [15], [16], [19].*

### **Тема 2. Эволюция 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.

**Вопрос 4.** Современные концепции менеджмента

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

Цель изучения темы – ознакомление с историей становления и развития менеджмента, как научной дисциплины и как сферы практической деятельности.

В результате изучения темы студент должен знать различные теории и практики развития менеджмента, как отечественные, так и зарубежные.

## **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) 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 теориях «Х» и «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. От природы он 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 Т. 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), оказывающих 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 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.

#### **Вопрос 4. Современные концепции менеджмента**

##### *Концепция “бережливого” производства*

Идея “бережливого” производства зародилась в японской автомобильной промышленности. Это производственная философия, которая отвечает на вопрос: “Как делать больше и лучше, а тратить меньше?”.

Смысл концепции заключается в том, что вся работа и все действия в компании должны быть направлены на создание ценности для потребителя, а всё то, что не создаёт её или создаёт её избыточно, обязано быть устранено или минимизировано.

Следует знать, что концепция бережливого производства основывается на пяти принципах:

1. Определить ценность конкретного продукта – разобраться, что удовлетворяет потребность покупателя, и предложить ему это.

2. Определить поток создания ценности для этого продукта – создать путь, который проходит продукт от идеи до потребителя. Этот путь должен работать на ценность продукта. Если же компания тратит время на что-то, что никак не удовлетворяет клиента, от этого нужно отказаться.

3. Обеспечивать непрерывное течение потока создания ценности продукта – выстраивать работу компании так, чтобы процесс производства не прерывался. Например, сократить время на переналадку станков и уменьшить размеры партий.

4. Позволить потребителю «вытягивать» продукт – не делать ничего раньше, чем об этом скажет потребитель.

5. Стремиться к совершенству – постоянно учиться, пробовать новое, сокращать потери, улучшать процессы.

Цель бережливого производства – создать большую ценность для потребителя меньшими усилиями компании. Это выгодно для всех: покупатель получает более качественный продукт, а производитель почти не теряет в прибыли.

На рис. 1 представлена сущность бережливого производства.



Рис. 1. Сущность бережливого производства

Этот подход очень эффективен с точки зрения организации, во-первых, за счет высокой оптимизации производственных, материальных и трудовых затрат на выпуск необходимых товаров. Во-вторых, такой подход требует более точечных инвестиций для достижения лучшего результата. В-третьих, такое производство четко ориентировано на оптимизацию использования ресурсов. Наконец, за

счет сосредоточении усилий на конкретные направления производства, удается сокращать наносимый вред окружающей среде.

Безусловно, новое направление требует и решения определенных сложностей. В концепции на передний план вы ходят такие принципы производства, как достижение высокого уровня качества, а это, соответственно, подразумевает: готовность с первого раза – система «ноль дефектов» – устранение проблемы при возникновении, а также гибкие элементы управления и взаимодействия на долговременной основе с партнерами и потребителями.

Известные производственные компании уже много лет используют такую систему. Это такие компании, как Boeing, Porsche, John Deere, Ford, Горьковский автомобильный завод (Группа «ГАЗ»), «Росатом» и многие др.

Таким образом, принципы бережливого производства включают: постоянное совершенствование производственных технологий, эффективное использование всех ресурсов; исключение расточительства и потерь; командная работа и кооперация на всех уровнях производства; постоянный обмен важной информацией между всеми участниками организации.

#### *Стратегический менеджмент*

Успешно действующие компании придают важное значение разработке и реализации стратегий. Стратегия должна представлять собой алгоритм, предписывающий подробную и пошаговую «дорожную карту» развития компании, разработанный в целях обеспечения достижения миссии и целей организации. Стратегия компании формируется в следующих направлениях:

- Обоснование и определение миссии компании на ближайший период.
- Уточнение видения руководства компании и постановка целей.
- Формирование стратегии, направленной на достижение цели.
- Стратегия дифференцируется по уровням иерархии организационной структуры компании, то есть по функциональным звеньям и производственным единицам.

Стратегический менеджмент как процесс включает в себя следующие элементы:

- 1) Анализ внутренней и внешней среды – это начальный процесс в стратегическом управлении, поскольку он создает основу для определения миссии и целей компании, а также для формулирования стратегии развития.
- 2) Определение миссии и целей фирмы.
- 3) Выбор стратегии.
- 4) Реализация стратегии.

5) Оценка и мониторинг реализации стратегии, которая обеспечивает стабильную обратную связь между тем, как цели достигаются, и самими целями.

Можно сказать, что стратегия – это пошаговый долгосрочный план действий для согласованного взаимодействия всех подразделений организации, определяющий направление ее развития, а разработка стратегии – ключевой элемент работы руководителя.

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, 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.

#### *Менеджмент качества*

Бурное развитие производства и усиление конкуренции со стороны различных производителей неизбежно приводит к резкому повышению стандартов качества. В крупных международных корпорациях в таких условиях стали возникать системы менеджмента качества. Это могут быть различные отраслевые стандарты.

Разработчики этого направления руководствовались в основном идеями двух американских ученых – Э. Деминга и Дж. Джурана.

В настоящее время всеобщее управление качеством все в большей степени становится идеологией, охватывающей различные слои общества. Основная концепция, которой следует уделить особое внимание – это TQM или Total Quality Management. TQM можно охарактеризовать как систему управления для организации, ориентированную на клиента, которая вовлекает всех сотрудников в постоянное совершенствование. Он использует стратегию, данные и эффективные коммуникации для интеграции дисциплины качества в культуру и деятельность организации. Многие из этих концепций присутствуют в современных системах менеджмента качества, преемниках TQM. Подход к отражению сущности всеобщего управления качеством приведен на рисунке 2.



Рис. 2. Сущность всеобщего управления качеством

Таким образом, между классическими и современными концептуальными подходами есть историческая преемственность. Тем не менее, с каждым годом наука менеджмента прирастает новыми подходами, что делает работу менеджеров более эффективной.

### 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], [6], [8], [12], [14], [17], [20].

### Тема 3. Особенности управления по целям в современных условиях

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

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

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

**Вопрос 3.** Эффективность достижения целей.

### Методические указания по самостоятельному изучению темы 3

Цель изучения темы – усвоить принципы и способы постановки целей.

### **Вопрос 1.** Цели и задачи управления организацией.

Цели системы управления, которые можно иначе называть целями менеджмента, направлены на достижение результатов, которых необходимо достичь 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.

### **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 9:* [1], [2], [4], [9-11], [14], [17], [19], [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 – формирование представлений о видах управленческой деятельности и их особенностях.

В процессе изучения темы следует знать, 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 того, что конкретные (специфические) функции управления – это результат разделения 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 позволят 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], [13], [15], [17], [18], [20].*

#### **Тема 5. 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 понятий «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем.

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

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

Цель изучения темы – сформировать понимание сущности процесса разработки и принятия управленческих решений.

**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 понятий «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.

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 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 6: [1-3], [5], [7], [9], [14], [18-20].*

### **Тема 6. 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 6**

Цель изучения темы – определить условия и критерии оптимальности коммуникационных процессов.

**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, 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 либо 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 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 7:* [1-3], [6], [12], [13], [15], [19].

### **Тема 7. Стили руководства и этика современного бизнеса**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

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

**Вопрос 2.** Этические аспекты использования власти и влияния

**Вопрос 3.** Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

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

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 возможность 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 его деятельности 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 ним 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.** Этические аспекты использования власти и влияния.

Особые усилия при изучении данного вопроса темы следует направить на 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 неофициальной системе отношений.

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 3.** Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

*Конфликт* есть отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть 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 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 8: [2], [4], [7], [12], [15], [20].*

### **Тема 8. Международный менеджмент**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

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

**Вопрос 2.** Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.

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

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

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

*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 можно считать зарубежный менеджмент, т. е. менеджмент с характерными для определенных государств или культур особенностями. И здесь выделяются 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 преимуществ по ресурсам, или по издержкам, или за счет дифференциации.

**Вопрос 2.** Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.

В условиях глобализации и расширения международного сотрудничества учет национально-культурных особенностей становится ключевым фактором успеха в управлении бизнесом. Международный менеджмент сталкивается с необходимостью адаптации стратегий, методов коммуникации и управления к разнообразным культурным контекстам. Культурные различия влияют на поведение сотрудников, клиентов, партнеров и других стейкхолдеров, что требует от менеджеров глубокого понимания и уважения этих особенностей.

Одним из наиболее известных подходов к анализу культурных различий является модель Герта Хофстеде, которая выделяет шесть основных измерений культуры:

- дистанция власти,

- индивидуализм vs коллективизм,
- маскулинность vs феминность,
- избегание неопределенности,
- долгосрочная vs краткосрочная ориентация;
- снисходительность vs сдержанность.

Эти параметры помогают менеджерам понять, как культурные ценности влияют на принятие решений, мотивацию сотрудников и стиль управления. Например, в странах с высокой дистанцией власти иерархия и авторитет играют важную роль, тогда как в культурах с низкой дистанцией власти предпочтение отдается равенству и коллегиальности.

Учет культурных особенностей также важен в коммуникации. В некоторых культурах прямое выражение мнения и открытая критика считаются нормой, тогда как в других предпочтение отдается косвенным высказываниям и сохранению гармонии. Например, в Японии важную роль играет концепция "сохранения лица", что требует от менеджеров особой тактичности в общении. В то же время в США ценится прямота и ясность, что может привести к недопониманию при взаимодействии с представителями других культур.

Мотивация сотрудников также зависит от культурного контекста. В индивидуалистических культурах, таких как США или Великобритания, акцент делается на личных достижениях и карьерном росте. В коллективистских культурах, таких как Китай или Индия, важнее командная работа и лояльность к группе. Менеджеры должны учитывать эти различия при разработке систем поощрения и мотивации, чтобы достичь максимальной эффективности.

Кроме того, культурные особенности влияют на ведение переговоров и принятие решений. В некоторых культурах процесс принятия решений может быть длительным и требовать консенсуса, тогда как в других решения принимаются быстро и авторитарно. Например, в Германии ценится структурированность и точность, а в Бразилии важную роль играют личные отношения и гибкость.

Таким образом, учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте является не просто данью уважения к другим культурам, но и стратегической необходимостью.

### **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 11:* [3], [9], [12], [15], [19], [20].

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

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Получают высокую оценку 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**

Цель занятия – формирование представлений о сущности менеджмента и качествах менеджера, умений разграничить функции предпринимателя, бизнесмена и руководителя.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое менеджмент и какие задачи он решает?
2. В чем особенности менеджмента как науки?
3. Что понимают в менеджменте под организацией как объектом управления?
4. В чем отличие управленческого труда от других видов деятельности?
5. В чем общность и различие труда управленца, изобретателя, рабочего?
6. Деятельность каких лиц является менеджментом: капитана корабля, министра, преподавателя в студенческой группе, президента компании, руководителя космических полетов?
7. 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 6 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, провести анализ и выделить качества менеджера, которые необходимы в настоящее время.

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

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

## **Тема 2. Эволюция менеджмента**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – ознакомление с историей становления и развития менеджмента, как научной дисциплины и как сферы практической деятельности.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы основные концептуальные положения школы научного управления?
2. Какова заслуга Ф. Тейлора в развитии менеджмента как науки?
3. В чем состоит концепция А. Файоля?
4. В чем отличия рационалистической школы Ф. Тейлора 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 современных концепций менеджмента?

#### **Практическое задание:**

## *Эволюция менеджмента в компании "TechSolutions"*

Компания "TechSolutions", основанная в 1980-х годах, начинала как небольшой стартап, занимающийся разработкой программного обеспечения для локальных рынков. На начальном этапе управление компанией строилось на принципах классического менеджмента: четкая иерархия, централизованное принятие решений и строгий контроль за выполнением задач. Основатель компании, Иван Петров, лично контролировал все процессы, что позволяло быстро реагировать на изменения, но ограничивало масштабирование бизнеса.

К 2000-м годам "TechSolutions" вышла на международный уровень, и традиционные методы управления перестали быть эффективными. Руководство столкнулось с проблемами: замедление процессов принятия решений, снижение мотивации сотрудников и неспособность адаптироваться к быстро меняющимся требованиям глобального рынка. В этот период компания начала внедрять принципы процессного менеджмента, уделяя внимание оптимизации бизнес-процессов и внедрению систем управления качеством, таких как ISO. Это позволило повысить эффективность, но не решило проблему гибкости.

В 2010-х годах, с развитием цифровых технологий и усилением конкуренции, "TechSolutions" перешла к Agile-подходу. Компания внедрила кросс-функциональные команды, гибкие методологии разработки и децентрализованное принятие решений. Это позволило ускорить выпуск продуктов и улучшить адаптацию к запросам клиентов. Однако на этом этапе возникли новые вызовы: необходимость управления удаленными командами и удержания талантов в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

Сегодня "TechSolutions" находится на этапе трансформации в сторону экосистемного менеджмента. Компания активно использует искусственный интеллект для анализа данных и прогнозирования трендов, внедряет принципы устойчивого развития и социальной ответственности. Руководство делает ставку на empowerment сотрудников, создавая условия для их самореализации и инноваций. Кроме того, "TechSolutions" активно сотрудничает с другими компаниями, стартапами и университетами, формируя экосистему для совместного создания ценности.

Ответьте на вопросы:

1. Какие этапы эволюции менеджмента прошла компания "TechSolutions"?
2. Какие вызовы возникали на каждом этапе и как они решались?
3. Как современные тренды, такие как цифровизация и устойчивое развитие, влияют на управление компанией?

4. Какие принципы менеджмента будут актуальны для "TechSolutions" в будущем?

**Методические указания:**

Практическое задание выполняется в письменной форме, а затем рассматривается в формате обсуждения совместно с преподавателем.

Требования к ответам: ответы должны иллюстрировать, как эволюция менеджмента отражает изменения в бизнес-среде и технологиях.

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 задания.

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

**Тема 3. Особенности управления по целям в современных условиях**

Форма проведения – **практическое занятие.**

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

Цель занятия – сформировать практические навыки постановки целей.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что представляет собой управление по целям?
2. Какие виды целей вы знаете?
3. Что такое миссия компании и как она формулируется?
4. Каковы особенности построения «дерева целей»?

**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 нижеприведенных 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;
- управления качеством продукции.

#### **Методические указания:**

Каждое 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, наличие представлений об иерархии целей и «дереве целей».

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 3:* [1-3], [8], [12], [14], [17], [20].

#### **Тема 4. Функции менеджмента**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – научиться идентифицировать и разграничивать функции менеджмента.

##### **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, 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), интеграцию (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, т. е. 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 вы разделяете? 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], [5], [8], [13], [15], [17], [18], [20].

### **Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – освоить методику разработки и принятия управленческих решений.

#### **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 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 письменной (решение практических заданий) форме. 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 5:* [1-3], [5], [7], [14], [18], [19], [20].

## **Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – овладеть практическими навыками эффективного извлечения информации из сообщений и принятия на этой основе оптимальных решений.

#### **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 их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устные, 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 письменной (решение практических заданий) форме 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 глубокие знания по изучаемой теме и умение убедительно изложить свою точку зрения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6:* [1-4], [8], [13], [15], [19].

**Тема 7. Стили руководства и этика современного бизнеса**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – получение и закрепление практических навыков коммуницирования, разрешения конфликтных ситуаций и распознавания различных стилей руководства.

**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:**

*Анализ стилей руководства в различных ситуациях*

Вы – консультант по управлению, и к вам обратились три менеджера из разных отделов компании "Инноватэк". Каждый из них столкнулся с проблемой в своем коллективе и просит совета, какой стиль руководства применить для решения ситуации. Ваша задача – проанализировать каждую ситуацию и предложить наиболее подходящий стиль руководства, обосновав свой выбор.

Ситуации:

1. Отдел разработки:

В отделе работает команда из 10 высококвалифицированных разработчиков. Недавно проект, над которым они работали, был сдан с задержкой из-за отсутствия четкого плана и координации. Разработчики часто спорят между собой, и решения принимаются медленно. Руководитель отдела хочет навести порядок, но боится потерять креативность команды.

2. Отдел продаж:

В отделе продаж работают 15 человек, большинство из которых – молодые специалисты с небольшим опытом. Продажи последние два квартала падают, сотрудники демотивированы и не проявляют инициативы. Руководитель отдела хочет повысить результаты, но не знает, как мотивировать команду.

3. Отдел маркетинга:

В отделе маркетинга работает 8 человек, все – опытные профессионалы с высокой степенью самостоятельности. Руководитель отдела старается не вмешиваться в их работу, но в последнее время заметил, что сотрудники стали работать менее эффективно, часто пропускают сроки и не согласовывают свои действия с общей стратегией компании.

Задачи:

1. Для каждой ситуации определите, какой стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный) будет наиболее эффективным.

2. Обоснуйте свой выбор, учитывая особенности команды и задачи.

3. Предложите конкретные действия, которые руководитель может предпринять для улучшения ситуации.

**Пример выполнения:**

1. Отдел разработки:

- Стиль руководства: Демократический.

- Обоснование: В команде высококвалифицированных специалистов важно сохранить креативность и вовлеченность, но при этом наладить координацию. Демократический стиль позволит руководителю организовать обсуждение, привлечь команду к принятию решений и распределению задач.

- Действия: Провести совещание для обсуждения проблем, внедрить agile-методологии (например, Scrum) для улучшения координации и установить четкие роли в команде.

## 2. Отдел продаж:

- Стиль руководства: Авторитарный.

- Обоснование: Молодым специалистам с низкой мотивацией требуется четкое руководство и контроль. Авторитарный стиль поможет быстро навести порядок, установить ясные цели и процедуры.

- Действия: Разработать четкий план продаж, установить KPI, проводить регулярные проверки и обучение для повышения навыков сотрудников.

## 3. Отдел маркетинга:

- Стиль руководства: Либеральный с элементами демократического.

- Обоснование: Опытные профессионалы ценят автономию, но им необходимо напоминание о стратегических целях компании. Либеральный стиль с периодическим вовлечением в обсуждение задач поможет сохранить их мотивацию и согласованность.

- Действия: Проводить еженедельные встречи для обсуждения прогресса, установить общие цели и сроки, но дать свободу в выборе методов их достижения.

### **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.

Практическое задание поможет участникам понять, как применять разные стили руководства в зависимости от контекста и особенностей команды.

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

Критерии оценок: заслуживают высокой оценки ответы, в которых убедительно продемонстрированы: логичность выбора стиля руководства, глубина анализа ситуации, практичность предложенных действий.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [2], [4], [7], [12], [15], [20].*

## **Тема 8. Международный менеджмент**

**Форма проведения** – практическое занятие.

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

Цель занятия – закрепить знания и представления об основных особенностях международного менеджмента.

#### **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 1:**

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 АГА 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 АГА. 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 незначительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящее 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?

### **Практическое задание 2.**

Изучить следующие темы:

- Американская модель менеджмента.
- Японская модель менеджмента.

*План групповой дискуссии:*

1. Обсуждение в группе следующих вопросов:

- 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 и почему?
- 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. Практические задания выполняются в письменной форме, а затем рассматриваются 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 8: [3], [9], [12], [15], [19], [20].*

### 3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта. К зачёту допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий в семестре.

Зачёт выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости для проведения промежуточной аттестации могут быть использованы тестовые задания закрытого и открытого типов.

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

#### 3.1 Примерные тестовые задания для зачёта

1. Совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей – это \_\_\_\_\_ управления.

2. Обособленные виды управленческой деятельности – это \_\_\_\_\_ управления.

3. Недостаток чего-либо необходимого человеку настолько, что он начинает осознавать это, т. е. у него возникает побуждение к действию и поведению определенного характера – это \_\_\_\_\_ .

4. Комплексная итоговая оценка внутренних сильных и слабых сторон компании, внешних угроз и возможностей производится с использованием метода \_\_\_\_\_.

5. Планирование, организация, координация и контроль – это \_\_\_\_\_ управления.

6. Контроль относится к числу \_\_\_\_\_ функций менеджмента.

7. В теории менеджмента к функциям управления относят (выберите несколько ответов):

1. контроль
2. финансовый менеджмент
3. маркетинг
4. ценообразование

5. мотивация.

8. Функция «контроль» включает в себя:

1. определение ресурсов
2. определение и выбор целей организации
3. отбор, обучение кадров
4. установление стандартов, сравнение результатов выполненной работы со стандартами.

9. Приведите в соответствие уровни управления и соответствующие им должности (на примере вуза):

Уровни управления	Должности
1. Высший	А. Заведующий кафедрой
2. Средний	Б. Преподаватель
3. Низший	В. Ректор университета
	Г. Декан факультета (директор института)

10. Укажите правильную последовательность уровней в пирамиде потребностей Абрахама Маслоу (снизу вверх):

- А. Потребность в безопасности
- Б. Физиологические потребности
- В. Потребность в самовыражении (самоактуализации)
- Г. Потребность в уважении и признании
- Д. Социальные потребности (в принадлежности, любви и т. п.).

### 3.2 Вопросы для подготовки к зачёту

Таблица 2 – Вопросы к зачёту

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Вопросы
1	2	3
1	Введение в менеджмент	1.1 Понятия «управление» и «менеджмент»: их единство и отличительные особенности. 1.2 Классификация управленческих работников. 1.3 Требования, предъявляемые к менеджерам.
2	Эволюция менеджмента	2.1 Школа научного управления (1885-1920). 2.2 Классическая или административная школа в управлении (1920-1950). 2.3 Школа человеческих отношений (1930-1950). 2.4 Современные подходы к управлению.

1	2	3
3	Особенности управления по целям в современных условиях	3.1 Понятия «цель» и «целеполагание». Правила постановки целей. 3.2 Классификация целей.
4	Функции менеджмента	4.1 Основные функции менеджмента. 4.2 Конкретные функции менеджмента.
5	Управленческие решения в системе менеджмента	5.1 Роль решения в управлении. Определение понятий «управленческое решение» и «проблема». Виды проблем и решений. 5.2 Основные этапы процесса выработки решений.
6	Коммуникации в системе менеджмента	6.1 Понятия «информация», «управленческая информация». Классификация информации. 6.2 Барьеры коммуникаций
7	Стили руководства и этика современного бизнеса	7.1 Стили менеджмента: авторитарный, демократический, либеральный. 7.2 Влияние и власть в менеджменте. Типы власти.
8	Международный менеджмент	8.1 Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента. 8.2 Подходы к анализу культурных различий.

## **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 «Основы современного 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 «Основы современного 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 кейсов, 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. 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.

2. Предметом труда менеджера являются:

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

3. Человек, который ведет других за собой в команде, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

а) менеджер; б) лидер; в) руководитель.

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. Тейлор; 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. 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.

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

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

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. 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.

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

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

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, являются 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) должны быть глобальными;
- в) должны быть утопическими;
- г) должны быть 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. Партиципативность 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 допускать 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 с:

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

#### **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.

## **Задание 2.**

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

## **Задание 3.**

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.

## **Задание 4.**

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

На основе анализа системы планирования разработать рекомендации по ее совершенствованию.

## **Задание 5.**

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.

Концептуально разработать план стратегического развития конкретной организации.

## **Задание 6.**

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

## **Задание 7.**

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

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### *Основные источники:*

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 656 с.
2. Машунин, Ю. К. Теория управления и практика принятия управленческих решений: учеб. / Ю. К. Машунин – Москва: Русайнс, 2023. – 493 с.
3. Менеджмент: учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 422 с. – (Высшее образование).
4. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 379 с. – (Высшее образование).
5. Менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 595 с. – (Высшее образование).
6. Менеджмент: учеб. для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 379 с.
7. Менеджмент: учеб. и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 589 с.
8. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 665 с. – (Бакалавр. Академический курс).
9. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 344 с.

### *Дополнительные источники:*

10. Друкер, П. Ф. Эффективный управляющий. Москва: Вильямс. – 240 с.
11. Кови, С. Р. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. Москва: Альпина Паблишер. – 396 с.
12. Коллинз, Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Москва: Манн, Иванов и Фербер. – 320 с.
13. Коргова, М. А. Менеджмент. История менеджмента: учебник для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 167 с. – (Профессиональное образование).
14. Коттер, Дж. П. (2012). Впереди перемен: Как добиться успеха в период масштабных преобразований. Москва: Манн, Иванов и Фербер. — 224 с.

15. Минцберг, Г. Менеджмент: делай, что должно, и будь, что будет. Москва: Манн, Иванов и Фербер. – 320 с.

16. Мнацаканян, А. Г., Настин, Ю. Я., Круглова, Э. С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 29 с.

17. Организационные процессы: учеб. для вузов / А. Н. Петров [и др.]. – 3-е изд., испр. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 137 с.

18. Райс, Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер. – 256 с.

19. Спивак, В. А. Лидерство: учеб. для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2023. – 397 с.

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

Если вам нужно уточнить издание или добавить дополнительные детали, дайте знать!

*Перечень ресурсов сети «Интернет», рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины «Менеджмент» и написания курсовой работы:*

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.forbes.com/> – глобальный портал Forbes;

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».

Учебное издание

Виктория Вячеславовна Дорофеева

ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Редактор Э. С. Круглова*

Подписано в печать                    2025 г. Формат 60 × 90 1/16.

Уч.-изд. л. . Печ. л. . Тираж 29 экз. Заказ №

Издательство федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1