

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

О.П. Богданова

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы аспирантов
по направлению подготовки 38.06.01 Экономика**

Томск

2018

Богданова Ольга Петровна

Менеджмент: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы аспирантов – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018. – 30 с.

Рецензент: Афонасова М.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента ТУСУР

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы аспирантов по дисциплине «Менеджмент». Составлены в соответствии с основными разделами рабочей программы данной дисциплины.

Содержание

1. Введение.....	4
2. Организация практических занятий по дисциплине «Менеджмент»...	5
Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами.....	5
Тема 2. Концепции менеджмента.....	6
Тема 3. Основные законы, принципы и формы управления функционированием и развитием экономических систем	6
Тема 4. Системный подход к управлению экономическими системами.....	8
Тема 5. Экономическая система как объект управления.....	9
Тема 6. Организационные структуры и полномочия.....	10
Тема 7. Проектирование организационных структур.....	11
Тема 8. Планирование развития экономических систем.....	13
Тема 9. Контроль в управлении.....	14
Тема 10. Мотивация и управление коммуникациями.....	15
Тема 11. Управленческое решение.....	15
Тема 12. Эффективность и качество управления экономическими системами.....	17
Тема 13. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы.....	18
3. Задания для самостоятельной работы.....	19
4. Рекомендуемая литература.....	26
Приложение А.....	27
Приложение Б.....	28

1. Введение

Целью учебной дисциплины «Менеджмент» является формирование теоретических и прикладных профессиональных знаний и умений в области управления функционированием и развитием экономических систем.

Основными задачами дисциплины является формирование у обучающихся:

- представлений об основных теоретических и методологических аспектах современного менеджмента;
- знаний основных проблем и тенденций развития современного менеджмента в РФ;
- знаний и навыков владения законами, принципами, формами и методами управления экономическими системами;
- способности выявлять и анализировать зависимость управления от характера и состояния экономической системы;
- навыков владения методами принятия и обоснования эффективных управленческих решений;
- навыков оценки экономической эффективности управления организацией.

Методические указания предназначены для организации практических занятий и самостоятельной работы аспирантов по курсу «Менеджмент» и составлены в соответствии с основными разделами рабочей программы данной дисциплины. Здесь содержатся общие рекомендации по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы аспирантов.

Методические указания содержат вопросы и задания для подготовки к практическим занятиям и выполнения самостоятельной работы, темы для написания рефератов и статей, перечень контрольных вопросов, тесты для самопроверки и рекомендуемую литературу.

2. Организация практических занятий по дисциплине «Менеджмент»

Успешное освоение дисциплины «Менеджмент» предполагает активную работу аспиранта на всех занятиях аудиторной формы (лекции, практические занятия), выполнение контрольных мероприятий и планомерную самостоятельную работу.

Методика изучения данной дисциплины предполагает использование широкого набора методов активного обучения: проблемных лекций и семинаров, решение ситуационных кейсов, творческое и дискуссионное обсуждение изучаемых вопросов, не имеющих однозначного решения, групповая и проектная работа.

Программа изучения курса также предполагает систематическую самостоятельную работу аспирантов по определенным темам и разделам дисциплины, которая предполагает более глубокую подготовку к практическим занятиям, качественному выполнению индивидуальных и групповых заданий, промежуточному и итоговому контролю.

Формой контроля полученных знаний является письменное тестирование, проводимое по завершению изучения материалов каждого блока программы и зачет по завершению изучения дисциплины.

Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Сущность и понятие менеджмента.
2. Цели, задачи и функции менеджмента.
3. Управление как специфический вид деятельности.
4. Управление как функция организованных систем.
5. Экономические системы как объекты управления.
6. Классификация систем управления.
7. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами.

Практические и поисковые задания:

1. Темы для дискуссии:

- Соотношение понятий: управление и менеджмент.
- Бизнес и социальная ответственность. Что важнее: прибыль или мораль?
- Можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью?
- Каким должен быть современный менеджер?

2. Задание. Проанализируйте управленческие технологии:

- Каковы их достоинства и недостатки?

- В каких случаях можно использовать каждую из них? Приведите примеры из реальной действительности.

Тема 2. Концепции менеджмента

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Становление менеджмента.
2. Классическое направление в менеджменте.
3. Неоклассическое направление в менеджменте.
4. Ориентация управления на человека.
5. Системный подход к управлению (П. Друкер, Ч. Барнард и др.).
6. Теория организационного потенциала И. Ансоффа.
7. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта.
8. Ситуационный подход к менеджменту.
9. Маркетинговый подход к управлению.
10. Современные тенденции развития управленческой мысли.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Развитие теории управления в СССР.
- Концепция адаптации.
- Концепция глобальной стратегии.
- Концепция целевой ориентации.

2. Задание. Анализ современных концепций и подходов к управлению.

Проведите анализ наиболее популярных современных концепций и подходов к управлению и ответьте на вопросы:

- Какие из них будут можно применять в управлении отечественными организациями? Почему? Приведите примеры.
- Какая из них, на ваш взгляд, наиболее эффективна?
- Какие условия необходимы для успешной реализации этой концепции?
- Разработайте программу внедрения этой концепции в деятельность организации (на примере конкретной организации).
- Опишите ожидаемый эффект реализации вашей программы.

Тема 3. Основные законы, принципы и формы управления функционированием и развитием экономических систем

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Основные законы менеджмента.
2. Системные и специфические законы менеджмента.

3. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации.

4. Управление и самоуправление в организации.

5. Самоорганизация и самоорганизующиеся системы.

6. Виды управления экономическими системами.

7. Основные принципы и элементы самоуправления.

8. Технологии краудсорсинга и краудфандинг.

9. Судьюсеризм и просьюмеризм.

10. основополагающие законы организации.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Преимущества и возможности виртуальных организаций.

- Достоинства и недостатки сетевого управления.

- Использование облачных технологий в менеджменте.

2. Задание. Решение задач. (Примеры задач)

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае, и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

Задача 1. Компания «Каролина» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

Задача 2. Автошкола «За рулем» имеет 15 машин и 20 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Методические указания по решению задач

«Каждая система (социальная, биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс)»

Его можно представить в виде соотношения:

$$\Sigma (R1i + R2i) > \Sigma (V1i + V2i),$$

где $R1i$ – внутренний потенциал;

$R2i$ – внешний потенциал организации в i -той области (экономика, политика), способствующих ее развитию;

$V1i$ – внутренний потенциал организации,

$V2i$ – потенциал внешней среды в i -той области, стремящейся ликвидировать организацию или нанести вред.

Левая часть – «потенциал созидания» (С), правая – «потенциал разрушения» (Р). Сумма созидательных ресурсов должна стремиться быть больше суммы разрушительных ресурсов. Если это соотношение долгое время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование.

Каждый руководитель рассчитывает свои ресурсы (люди, капитал, оборудование), необходимые для существования и получения прибыли. Если он не обеспечит компанию необходимыми ресурсами, то может потерять даже то, что имел. Если ресурсов будет больше, то компания может расширить объем своей деятельности, преодолев потенциал разрушения.

Тема 4. Системный подход к управлению экономическими системами

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Сущность системного подхода.
2. Общие понятия систем и их классификация.
3. Характеристика организации как системы.
4. Особенности социальных, социально-экономических и экономических систем.
5. Функции социальных, социально-экономических и экономических систем в современном обществе.
6. Факторы и элементы внутренней среды организации.
7. Факторы и элементы внешней среды организации. Среда прямого и косвенного воздействия.
8. Управленческие технологии оценки среды (PEST, SNW и SWOT-анализ).

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Решение ситуационных задач (примеры задач):

Задача 1. «Фирма «Тотал» и ее конкуренты»

Фирма «Тотал» и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл. 1. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 1

Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			фирма
	конкуренты			
	1	2	3	

1. Число партнёров, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое положение	удобное	среднее	среднее	удобное
12. Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	имеется	имеется
14. Угроза повышения цен на сырьё и материалы	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн. руб.	150	60	110	140

2. Задание. Анализ внутренней и внешней среды организации.

Выберите и рассмотрите для примера любую реально действующую организацию.

1. Нарисуйте схему внешней и внутренней среды данной организации.
2. Проведите SWOT-анализ окружающей среды данной организации.
3. Сделайте выводы о состоянии и перспективах дальнейшего развития данной организации.

Тема 5. Экономическая система как объект управления

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Понятие и основные функции организации.
2. Природа и эволюция развития организаций.
3. Классификация современных организаций.
4. Коммерческие и некоммерческие организации.

5. Организационно-правовые формы современных организаций.
6. Функционально-целевая модель управления организацией.
7. Методы управления экономическими системами.
8. Концепция жизненного цикла организации.
9. Основные этапы жизненного цикла организации и их содержание.

Практические и поисковые задания:

1. *Задание.* Решение кейсов (примеры кейсов см. в Приложении А).
2. *Задание.* Заполните таблицу:

Таблица 2

Рекомендуемые организационные формы торговых организаций

Наименование формы	Площадь торгового зала	Метод обслуживания	Ассортимент	Примечания
Супермаркет				Оказывает дополнительные услуги
Универсам				
Гастроном				
Продовольственный магазин				
Специализированный магазин				
Торговый центр				
Дом торговли				Оказывает дополнительные услуги
Комиссионный магазин				

Тема 6. Организационные структуры и полномочия

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Структурный подход к организации.
2. Элементы и связи структуры управления организацией.
3. Связь структуры управления с целями, задачами и функциями управления.
4. Модели взаимодействия элементов организационной структуры.
5. Основные принципы построения структуры управления организацией.
6. Интенсивный (рыночный) тип структур управления.
7. Экстенсивный (бюрократический) тип структур управления.
8. Унитарная, холдинговая и мультидивизионная структуры современных корпораций.
9. Современные тенденции развития организационных структур.
10. Организационные полномочия.

11. Делегирование прав и ответственности подчиненным.
12. Виды организационных полномочий.
13. Пути совершенствования организации управления.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Линейно-функциональные, дивизиональные и штабные структуры управления и их оценка.
- Проектные, матричные, программно-целевые структуры и их оценка.
- Организации с «внутренними рынками».
- Виртуальные организации.
- Сетевые организации.
- Многомерные организации.
- Обучающиеся организации.
- Методы борьбы с бюрократизацией фирмы.
- Централизация и децентрализация организационных полномочий.
- Организационные структуры управления электронным бизнесом.

2. Задание. Построение модели взаимодействия элементов организационной структуры.

Постройте модель взаимодействия (формальную и реальную) на примере конкретной организации. В чем ее достоинства и недостатки? Какая модель взаимодействия, на ваш взгляд, была бы оптимальной для данной организации?

3. Задание. Приведите примеры организаций, для которых предпочтительна централизация управленческих полномочий и соответственно их децентрализация.

4. Задание. Проследите процесс изменения типов организационных структур. Объясните причины этих изменений и проиллюстрируйте конкретными примерами.

Тема 7. Проектирование организационных структур

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Понятие и цели организационного проектирования.
2. Элементы организационного проектирования.
3. Основные методологические принципы и методы формирования организационной структуры.
4. Процесс формирования организационной структуры.
5. Методы проектирования организационных структур.
6. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие выбор методов организационного проектирования.
7. Масштаб управляемости и методы расчета численности подчиненных.
8. Эффективность организационных изменений.

9. Оценка эффективности организационных проектов.

Практические и поисковые задания:

1. *Задание.* Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам:

1) предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности. Оно выпускает 4 типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки);

2) предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, а занимается только технологической подготовкой производства;

3) удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%;

4) предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду;

5) остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает, а отходы металлолома продает другим организациям.

3. *Задание. Решение ситуационных задач (пример).*

Кейс «Двухэтажный» бизнес.

Выплавка металла и сборка видеомэгнитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство - таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, - подчеркивает генеральный директор компании Анатолий Пухов. - К основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

Вопросы для анализа:

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для всех приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

Контрольная работа

Решение задач по следующим темам:

- управленческие технологии оценки среды организации;

- законы и принципы управления экономическими системами;
- проектирование организационных структур.

Тема 8. Планирование развития экономических систем

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Сущность и взаимосвязь функций управления.
2. Содержание и задачи функции планирования.
3. Принципы, логика и методы планирования.
4. Стратегическое и оперативное управление экономическими системами.
5. Текущее (бюджетное, оперативное) планирование.
6. Миссия и цели организации.
7. Дерево целей и возможности его применения.
8. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.
9. Выработка и выбор стратегии. Ключевые факторы, влияющие на выбор стратегии.
10. Реализация стратегии и контроль за ее выполнением.
11. Проведение организационных изменений.
12. Этапы организационных изменений.
13. Причины сопротивления организационным изменениям.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Планирование деятельности производственного подразделения.
- Разработка системы плановых показателей.
- Особенности перспективного внутрифирменного планирования.
- Бизнес-планирование.
- Стартапы.

2. Темы для дискуссии:

- Что важнее: сегодняшняя выгода или долгосрочная перспектива?

3. Задание. Компании «Мегасеть» для привлечения новых групп потребителей пользования услуг сети «Интернет» потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию и постройте дерево целей на данной компании.

4. Задание. Решение задач (примеры задач)

Акционеры текстильной фабрики выбирают стратегию инвестирования в производство шерстяных тканей. Привлекательность рынка шерстяных тканей оценивается экспертами как средняя. Какую следует выбрать стратегию, если устойчивость положения самого предприятия на рынке в настоящее время оценивается как низкая?

Методические указания по решению задач

Алгоритм решения задачи:

1. Оценка индекса привлекательности отрасли (A1 A2 A3).
2. Оценка устойчивости бизнеса (B1 B2 B3).
3. Выбор стратегии фирмы по матрице стратегического планирования БКГ.

Тема 9. Контроль в управлении

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Понятие и принципы контроля.
2. Виды управленческого контроля.
3. Этапы процесса контроля.
4. Внутренний и внешний контроль.
5. «Жесткие» и «мягкие» методы контроля.
6. Условия эффективного контроля.
7. Влияние человеческого фактора на эффективность системы контроля.

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Решение задач (примеры задач)

При выполнении функции реализации произведенной продукции руководством производственного объединения было принято 6 решений, в то время как работниками отдела сбыта – 56. Определите степень централизации данной функции.

2. Задание. Решение ситуационных задач (примеры задач).

Ситуация 1.

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя обещал сделать эту работу к намеченной дате.

Ваша реакция? Выберите наиболее подходящий ответ и обоснуйте свой выбор.

А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо – наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся. Посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение коллективу. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Ситуация 2.

Директор хлебопекарни закупил новое современное оборудование и решил сразу же заменить им старое. Однако уже в первый день работы начались поломки нового оборудования, а для его ремонта пришлось искать

специалистов вне организации. За неделю такой работы предприятие понесло значительные убытки.

1. Какие ошибки допустил руководитель, принимая данное управленческое решение?

2. Какие факторы внешней и внутренней среды ему следовало рассмотреть?

3. Разработайте дерево решения для данной управленческой ситуации.

Тема 10. Мотивация и управленческие коммуникации

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Власть и руководство. Каналы власти.
2. Стили руководства.
3. Понятие и сущность лидерства.
4. Мотивация и стимулирование труда.
5. Мотивационный механизм и его элементы.
6. Формы и методы мотивации.
7. Содержательные концепции мотивации.
8. Процессные концепции мотивации.
9. Современные мотивационные технологии.
10. Роль коммуникаций в современной организации.
11. Вербальные и невербальные коммуникации.
12. Барьеры в межличностных и организационных коммуникациях.
13. Управление коммуникациями в организации.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Подходы к феномену лидерства.
- Неденежные формы мотивации.
- Концепция «счастья» в управлении персоналом.
- Невербальные коммуникации в деловом общении.
- Коммуникационные стили.

2. Задание. Решение кейсов (примеры кейсов см. в Приложении Б).

Тема 11. Управленческое решение

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Понятие и роль управленческих решений в деятельности организации.
2. Основные виды управленческих решений.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

5. Этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Эффективность управленческого решения.

Практические и поисковые задания:

1. Задание. Решение ситуационных задач (примеры задач)

Ситуация 1.

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы спросили его о причинах, он ответил: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос». Для вас это оказалось неожиданным.

Ситуация 2.

На работу в сборочном конвейере пришла новая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы остальных, но все же пока не успевает, задерживая передачу деталей. Работники стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Ситуация 3.

В строительной организации диспетчер опоздал предоставить водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель отказался перезагружать машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект.

Ситуация 4.

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех в восторге от его поступка. Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

Методические указания по решению ситуаций:

Решите задачи, используя следующий алгоритм:

1. Определите проблему (с точки зрения эффективности работы организации).
2. Проведите анализ проблемы (степень важности, возможность разрешения, причины и пр.).
3. Сформулируйте цель управленческого решения.
4. Разработайте несколько альтернативных вариантов решения.
5. Выберите оптимальный вариант решения проблемы. Обоснуйте ответ.
6. Выберите самый эффективный вариант достижения цели.
7. Какие положительные и отрицательные последствия может иметь ваше решение?

2. Задание. Решение задач (примеры задач)

Самыми важными факторами успеха нового проекта директор фирмы «Альянс» считает финансовые и производственные возможности. Как, учитывая точку зрения директора на исключительность и равнозначность этих факторов провести сравнительную оценку двух предложенных проектов, если

первый проект соответствует финансовым возможностям предприятия на 70%, производственным – на 60%. Второй проект – на 90% и 40% соответственно?

Тема 12. Эффективность и качество управления экономической системой

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей.
2. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации.
3. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры.
4. Основные показатели эффективности процесса управления.
5. Основные принципы экономической оценки управления организацией.
6. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности.
7. Конкурентоспособность организации. Основные детерминанты конкурентоспособности.
8. Современные технологии и их роль в повышении качества управления.
9. Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов.
10. Формирование системы эффективного менеджмента.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса.
- Концепция Всеобщего управления качеством (TQM).
- Метод Д. Синка как метод оценки по результатам количественных и качественных индикаторов состояния системы.
- Подходы к управлению, направленному на успех.

2. Задание. Решение задач (примеры задач):

Задача 1. Совершенствование организационной структуры управления предприятием привело к увеличению прибыли, которая достигла 500 тыс. руб. в месяц. При этом затраты на управление составляют 30 тыс. руб. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления.

Задача 2. В течение недели управленческому аппарату производственного отдела предприятия не удалось реализовать 3 из 21 запланированного управленческого решения. Рассчитайте коэффициент надежности системы управления.

Задача 3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья,

оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, - в 3 балла. Однако по качеству производимых товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе: российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов. Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4:0,2:0,4. Дайте взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской.

Тема 13. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы

Вопросы для рассмотрения на практическом занятии:

1. Особенности управления в системе международного бизнеса.
2. Глобальная конкуренция.
3. Американский и японский менеджмент.
4. Особенности европейских моделей менеджмента.
5. Особенности новой российской модели менеджмента.
6. Глобальный менеджер: личность и глобализация.
7. Национальный трудовой менталитет как определяющий фактор формирования системы менеджмента.
8. Создание многонациональных команд.
9. Преодоление барьеров культурной адаптации.
10. Развитие цифровой экономики в России: новые тенденции в менеджменте.

Практические и поисковые задания:

1. Темы докладов:

- Влияние национальных особенностей на мотивацию персонала.
- Особенности трудового менталитета в разных странах мира (по выбору обучающегося).

2. *Задание.* Одним из последствий развития новых технологий является увеличение числа скучных и монотонных видов работы. Какие факторы следует принимать во внимание в качестве ключевых при рассмотрении содержания должностных обязанностей?

3. *Задание.* Напишите аналитическое (экспертное) заключение по одной из предложенных тем:

- Качество человеческого капитала в современной России.
- Сравнительный анализ качества человеческого капитала России и зарубежных стран.
- Национальный социальный капитал современной России.

3. Задания для самостоятельной работы

Тематика направлений самостоятельного исследования при написании рефератов и статей

1. Основные тенденции развития менеджмента в современной России.
2. Способы повышения эффективности коммуникационного процесса (на примере конкретной организации).
3. Возможности применения концепции партисипативного управления в России.
4. Демократизация управления: развитие партнерских отношений между работодателями и работниками.
5. Разработка и реализация мер государственной поддержки по вовлечению работников в управление.
6. Эффективное использование закона самосохранения в организации (на примере конкретной организации).
7. Синергический эффект и его источники.
8. Условия создания и преимущества обучающихся организаций.
9. Особенности управления в круговых организациях.
10. Возможности сетевых организаций.
11. Стратегическое управление как важнейший фактор повышения эффективности экономических систем.
12. Выбор инструментов стратегического планирования (на примере конкретной организации).
13. Развитие холдинговых отношений в современной России.
14. Возможности интеграции бизнес-процессов в проектном менеджменте.
15. Управление интеллектуальной собственностью в российских организациях (на примере конкретной организации).
16. Анализ современной модели менеджмента в России.
17. Влияние цифровой экономики на бизнес: возможности и угрозы.
18. Трансформация традиционных бизнес-моделей под влиянием эволюции информационных технологий.
19. Механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании.
20. Возможные риски и барьеры на пути реализации крауд-проектов.
21. Возможности применения краудфандинга в России.

Вопросы к зачету

1. Управление как специфический вид деятельности и как функция организованных систем.
2. Экономические системы как объекты управления.
3. Классическое и неоклассическое направления в менеджменте.

4. Ориентация управления на человека.
5. Системный подход к управлению (П. Друкер, Ч. Барнард и др.).
6. Ситуационный и маркетинговый подходы к управлению.
7. Современные концепции и подходы к управлению организацией.
8. Основные законы управления.
9. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации.
10. Виды управления экономическими системами.
11. Самоорганизация и самоуправление в организации.
12. Технологии краудсорсинга и краудфандинг.
13. основополагающие законы организации.
14. Факторы и элементы внутренней и внешней среды организации.
15. Управленческие технологии оценки среды организации.
16. Формы собственности и организация управления.
17. Организационно-правовые формы современных организаций.
18. Концепция и основные этапы жизненного цикла организации.
19. Элементы и связи структуры управления организацией.
20. Интенсивный (рыночный) тип организационных структур.
21. Экстенсивный (бюрократический) тип организационных структур.
22. Современные тенденции развития организационных структур.
23. Организационные полномочия. Делегирование прав и ответственности подчиненным.
24. Пути совершенствования организации управления.
25. Понятие, цели и элементы организационного проектирования.
26. Процесс формирования организационной структуры.
27. Методы управления экономическими системами.

Вопросы к дифференцированному зачету

1. Управление как специфический вид деятельности и как функция организованных систем.
2. Классическое и неоклассическое направления в менеджменте.
3. Ориентация управления на человека.
4. Ситуационный и маркетинговый подходы к управлению.
5. Современные концепции и подходы к управлению организацией.
6. Основные законы и принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации.
7. основополагающие законы организации.
8. Факторы и элементы внутренней и внешней среды организации.
9. Управленческие технологии оценки среды организации.
10. Концепция и основные этапы жизненного цикла организации.
11. Элементы и связи структуры управления организацией.

12. Интенсивный (рыночный) тип организационных структур.
13. Экстенсивный (бюрократический) тип организационных структур.
14. Современные тенденции развития организационных структур.
15. Организационные полномочия. Делегирование прав и ответственности подчиненным.
16. Понятие, цели и элементы организационного проектирования.
17. Процесс формирования организационной структуры.
18. Методы управления экономическими системами.
19. Функции управления: сущность и взаимосвязь.
20. Принципы, логика и методы планирования.
21. Стратегическое и оперативное управление экономическими системами.
22. Миссия и цели организации. Дерево целей и возможности его применения.
23. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.
24. Выбор и реализация стратегии. Ключевые факторы, влияющие на выбор стратегии.
25. Проведение организационных изменений и оценка их эффективности.
26. Причины сопротивления организационным изменениям.
27. Понятие, принципы и виды управленческого контроля.
28. Условия эффективного контроля. Влияние человеческого фактора на эффективность системы контроля.
29. Власть и руководство. Стили руководства.
30. Научные подходы к феномену лидерства.
31. Мотивация и стимулирование труда. Мотивационный механизм и его элементы.
32. Современные формы, методы и технологии мотивации.
33. Управление коммуникациями в организации.
34. Понятие и виды управленческих решений.
35. Целевая ориентация управленческих решений.
36. Этапы процесса принятия управленческих решений.
37. Основные показатели эффективности процесса управления.
38. Особенности управления в системе международного бизнеса.
39. Особенности российской модели менеджмента.
40. Развитие цифровой экономики в России: новые тенденции в менеджменте.

Тесты для самоконтроля

1. При каком типе лидерства лидер и подчиненный рассматриваются как заключающие сделку агенты, торгующиеся при этом, чтобы максимизировать полезность?

- а) авторитарный
- б) трансформирующий
- в) взаимодействующий
- г) демократичный

2. Какой принцип менеджмента гласит, что управление должно осуществляться при наименьших затратах, но при этом достигать высоких результатов?

- а) единства руководства
- б) разделения труда
- в) экономичности
- г) демократизации

3. Научный подход к управлению, который не содержит предписываемых руководств для эффективного управления организацией.

- а) системный
- б) ситуационный
- в) маркетинговый
- г) процессный

4. Практика привлечения к финансированию того или иного проекта больших групп людей, как правило, через Интернет.

- а) краудфандинг
- б) краудсорсинг
- в) кластерный подход
- г) стартап

5. Принцип развития экономической системы, заключающийся в стремлении к достижению единой цели, а также обеспечивающий баланс между централизацией и децентрализацией управления.

- а) разделение труда
- б) единство руководства
- в) стремление к взаимному благополучию
- г) дисциплины

6. Целенаправленный процесс определения целей на основе поиска материальных средств и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач в рамках заданного периода времени – это...

- а) программирование
- б) планирование
- в) прогнозирование
- г) моделирование

7. *Какие характеристики соответствуют органическому типу организаций?*

- а) многонаправленность коммуникаций
- б) динамичные задачи
- в) готовность к изменениям
- г) все ответы верны

8. *Система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определенного времени – это...*

- а) жизненный цикл продукции
- б) жизненный цикл организации
- в) развитие организации
- г) социализация

9. *Объединение типа концерна, взятое под опеку государством на определенный срок с целью содействия в создании мощной базы для удовлетворения стратегических потребностей общества.*

- а) картель
- б) ассоциация
- в) финансово-промышленная группа
- г) джоббер

10. *Внутреннее строение организации, совокупность взаимосвязей между подразделениями и членами организации называется...*

- а) делегированием полномочий
- б) производственной структурой
- в) организационной структурой
- г) системой коммуникаций

11. *К какой группе методов управления относится развитие потенциала сотрудников?*

- а) организационные
- б) административные
- в) экономические
- г) социально-психологические

12. *Какой из перечисленных исследователей проблем менеджмента разработал 14 основных принципов управления?*

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) А. Маслоу
- г) М. Портер

13. Как называется процесс распределения деятельности во времени и обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах эффективного выполнения поставленных задач?

- а) проектирование
- б) адаптация
- в) управление
- г) делегирование

14. Универсальная технология оценки среды, которая оценивает факторы как внешней среды, так и внутренней.

- а) SWOT-анализ
- б) SNT-анализ
- в) PEST-анализ
- г) матрица БКГ

15. Организации «живут» от нескольких дней до нескольких десятков и даже сотен лет. Однако «смертность» их чрезвычайно высока. Мировая практика свидетельствует, что в рыночной экономике из 100 вновь созданных фирм до 5-летнего возраста доживают...

- а) все 100 %
- б) не более 50
- в) не более 20
- г) не более 5

16. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

- а) акционерное общество
- б) товарищество
- в) унитарное предприятие
- г) совместное предприятие

17. Процесс определения и использования знаний и лучших практических примеров, направленный на то, чтобы улучшить любой заданный бизнес-процесс с помощью исследования лучших подходов. Представляет собой широко используемую технологию поиска лучших примеров для изучения и внедрения в свой бизнес.

- а) конкурентная разведка
- б) бенчмаркинг
- в) аутсорсинг
- г) франшиза

18. Методы управления, используемые с целью формирования организационной основы коллективной деятельности.

- а) организационно-стабилизирующие
- б) дисциплинарного воздействия
- в) командообразование
- г) хозяйственный расчет

19. Инновационный метод управления экономическими системами, различных уровней и масштабов, основанный на системе: планирование – программирование – бюджетирование...

- а) бюджетный
- б) программно-целевой
- в) распорядительный
- г) экономический

20. Объективно существующие, необходимые и устойчиво повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе.

- а) нормы и правила поведения
- б) закономерности развития общества
- в) принципы управления
- г) законы управления

4. Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с.

Дополнительная литература

1. Грибов В.Д., Веснин В.Р. Теория менеджмента: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2016. - 357 с. + Доп. материалы. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=547983>

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. - 656 с.: Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874>

3. Рыманов А.Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 395 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=952121>

4. Лапидус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учебник / Л.В. Лапидус. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 479 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=947029>

5. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению "Менеджмент" / Под ред. Максимцов М.М., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 343 с. Режим доступа - <http://znanium.com/bookread2.php?book=876945>

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

- Управление экономическими системами // Электронный научный журнал: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=932063>

- Менеджмент. Основы менеджмента // Справочник для экономистов: <http://www.catback.ru/articles/theory/manage/management.htm>

- Менеджмент // Центр Креативных Технологий: <https://www.inventech.ru/lib/management/>

- Что такое менеджмент? // Энциклопедия менеджмента: <http://www.pragmatist.ru/omenedzhmente/chto-takoe-menedzhment.html>

- Российский информационный портал: <http://www.elibrary.ru>

- Официальный сайт «Консультант +»: <http://www.consultant.ru>

- Словарь экономических терминов: <http://economicportal.ru>

- Журнал «Директор-Инфо»: <http://www.director-info.ru>

- Журнал «Проблемы теории и практики управления»: <http://www.uptp.ru>

- Журнал «Реальный бизнес»: <http://www.real-business.ru>

Кейс «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садиков, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы и задания:

1. Определите этапы жизненного цикла данной организации.
2. Перечислите признаки, по которым вы определили эти этапы.
3. На какие аспекты деятельности организации должен обращать основное внимание руководитель на каждом из этих этапов развития?

Кейс 1. «Бутики Камельских»

Жанна Камельская только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Борис Камельский являлся владельцем и президентом компании «Бутики Камельских». Фирма владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Бориса Камельского, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Борис знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Борис тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысли: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний не четко выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая старших менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Борисом и его ближайшим окружением. Сам Борис чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что эта проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о

мотивации людей то. Что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь, что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?».

Вопросы для анализа:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Борис Камельский?
4. Где у Камельского происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Камельским во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Камельский в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Камельский и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Кейс 2. «Девятый менеджер»

Джон Перкинс (возраст - 50 лет) более 10 лет занимал должность помощника менеджера филиала одного из крупных американских банков. Джон не отличался интересом к работе, поэтому менеджер, которому он в данный момент подчинялся, старался сделать все, чтобы избавиться от некомпетентного сотрудника, переводя его во вновь открываемый филиал (за время работы Джон сменил восемь городов). Менеджер девятого, попытка которого избавиться от Джона не удалась, решил попытаться «достучаться» до сотрудника. Ему было известно, что Джон не имеет материальных проблем, потому что получил приличное наследство и владеет несколькими многоквартирными домами, которыми управляет жена. Двое его детей закончили колледж и имели хорошие доходы. Таким образом, материальные потребности Джона были удовлетворены.

Время от времени Джон развивал на работе бурную деятельность, но через несколько недель его вновь охватывала апатия. После тщательного анализа ситуации менеджер пришел к выводу, что, хотя потребности Джона в материальных ценностях удовлетворены, он, возможно, нуждается в большем

признании; руководитель начал работать в этом направлении. В первую годовщину открытия филиала менеджер устроил вечеринку для сотрудников. Он попросил кондитера приготовить большой торт и кремом вывести на нем финансовый коэффициент, характеризовавший работу «трудного» подчиненного. Признание заслуг и поддразнивание коллег произвели на Джона большое впечатление. Дальнейшие усилия менеджера в том же направлении привели к существенному изменению поведения сотрудника, и через два года Дж. Перкинс занял пост менеджера другого филиала.

Вопросы для анализа:

- 1) В чем основная заслуга «девятого» менеджера?
- 2) Какие конкретно методы и приемы из «арсенала» менеджмента он применил в работе с Джоном Перкинсом?
- 3) Какие потребности подчиненного удовлетворил менеджер для того, чтобы достичь выгодного для обеих сторон результата?