

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Исаков Ирлан Жангазыевич

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: Ректор

«Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС»

Дата подписания: 19.01.2022 13:12:43

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### «Теория управления»

*(наименование дисциплины)*

Специальность 38.05.02 Таможенное дело

Квалификация выпускника Специалист таможенного дела

Направленность (профиль) Таможенное дело

Форма обучения Очная, очно-заочная, заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

2021 г.

## **1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)**

Дисциплина «Теория управления» относится к дисциплинам базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы специалитета 38.05.02 «Таможенное дело».

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы

Объем дисциплины	Всего часов		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	144	144	144
<b>Контактная работа</b> (по видам учебных занятий) (всего)	72,5	42,5	26,5
Из них:			
Лекции (Лек)	20	20	12
Практические занятия (Пр)	16	8	4
Семинарские занятия (Сем)	16	8	4
Индивидуальные занятия (ИЗ)	8	1	1
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4	4
Контактные часы на аттестацию (КА)	0,5	0,5	0,5
Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)	8	1	1
<b>Самостоятельная работа студентов (СР)</b>	71,5	101,5	117,5
Вид промежуточной аттестации	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой
Объем часов, отводимых на подготовку к промежуточной аттестации (Контроль)	-	-	-

## **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

### **Тема 1. Сущность и содержание дисциплины «Теория управления».**

Понятие и сущность теории управления. Объект и предмет изучения курса. Методология теории управления. Междисциплинарные связи. Цели и функции теории управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров.

### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма.**

Первые исторические подходы к проблеме управления. Управленческие революции. Предпосылки превращения управления в науку. Развитие зарубежной науки управления: школа научного управления, административная (классическая школа), школа человеческих отношений и поведенческих наук, количественная школа. Становление и развитие российской науки управления. Вклад известных российских ученых в развитие управленческой мысли. Особенности российской

управленческой науки. Формирование новой парадигмы управления, и ее сущность. Понятие модели управления. Характеристика основных моделей управления.

### **Тема 3. Теоретические основы управления и его современное состояние.**

Понятие и сущность управления. Особенности управленческого труда. Функции управления: их содержание и классификация. Прогнозирование и планирование в системе управления. Организация и координация как функция управления. Мотивация и стимулирование в управлении. Контроль как функция управления. Функциональное разделение управленческого труда. Основные элементы процесса управления. Понятие и виды систем. Применение системного подхода и системного анализа в управлении. Управление как система: управляемая и управляющая подсистема. Исследование и проектирование организационных структур управления. Формирование российской модели управления. Возможность использования зарубежного опыта (японская, американская, немецкая модели менеджмента).

### **Тема 4. Стратегическое управление.**

Стратегическое планирование в управлении организацией. Этапы цикла стратегического планирования. Миссия и цели организации. Формирование «дерева целей». Системный подход в управлении. Открытые и закрытые системы. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ. Отличие стратегического управления от оперативного. Разработка управленческой стратегии. Методы стратегического управления. Анализ стратегических альтернатив. Реализация стратегии.

### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решений.**

Понятие управленческого решения. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности. Комплексный характер сущности управленческого решения. Классификация управленческих решений. Однокритериальные и многокритериальные управленческие решения. Модели и методы разработки управленческих решений. Качество управленческих решений и эффективность управления. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Контроль выполнения решения. Ответственность руководителя за принятые решения. Оценка эффективности управленческого решения.

### **Тема 6. Коммуникации в управлении.**

Значение и сущность коммуникации в управлении. Виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Значение обратной связи. Каналы коммуникации. Типы коммуникативных структур. Коммуникации между организацией и внешней средой. Неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации. Коммуникационный менеджмент. Коммуникация в маркетинге.

### **Тема 7. Основы кадровой политики. Активизация человеческого ресурса.**

Понятие и основные аспекты кадровой политики. Типы кадровой политики. Основные элементы кадровой политики. Разработка кадровой политики. Кадровое планирование. Сущность принципов управления персоналом. Методы управления персоналом. Функции кадровых служб. Кадровый потенциал организации. Показатели эффективности управления персоналом. Способы повышения квалификации персонала. Концепция непрерывного образования. Управление профессиональной карьерой. Эффективность управления персоналом и ее взаимосвязь с эффективностью функционирования фирмы. Системы и методы отбора управленческого персонала. Анализ

квалификации управленческого персонала. Планирование карьеры менеджера. Кадровый резерв.

#### **Тема 8. Инновации в управлении.**

Понятие инновации и нововведения. Нововведения как объект управления. Факторы, влияющие на инновационный процесс. Принципы организации управленческих инноваций. Сопротивления изменениям в организации и методы их преодоления. Формы инновационной деятельности. Организация управления инновационной деятельностью. Типология нововведений. Ключевые понятия инновационного менеджмента. Инновационная стратегия развития организации. Государственное регулирование инновационной деятельности.

#### **Тема 9. Эффективность управления.**

Менеджеры как профессиональные управляющие. Типы руководителей. Лидерство в организации. Теории лидерства. Источники власти в организации. Культура, социальная ответственность и этика менеджера. Культура организации как фактор эффективности. Проблема управленческих кадров в современной России.

Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации.

### **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины**

#### **4.1 Рекомендуемые образовательные технологии**

В преподавании дисциплины «Теория управления» используются разнообразные образовательные технологии как традиционного, так и инновационного характера, учитывающие практический характер дисциплины:

- лекции;
- практические и семинарские занятия;
- дискуссии;
- письменные работы (рефераты, эссе);
- практические задания;
- тестирование.

#### **4.2 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

##### ***Лекция 1. Тема 1. Сущность и содержание дисциплины «Теория управления».***

Понятие и сущность теории управления. Объект и предмет изучения курса. Методология теории управления. Междисциплинарные связи. Цели и функции теории управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров.

##### ***Лекция 2. Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма.***

Первые исторические подходы к проблеме управления. Управленческие революции. Предпосылки превращения управления в науку. Развитие зарубежной науки управления: школа научного управления, административная (классическая школа), школа человеческих отношений и поведенческих наук, количественная школа. Становление и развитие российской науки управления. Вклад

известных российских ученых в развитие управленческой мысли. Особенности российской управленческой науки. Формирование новой парадигмы управления, и ее сущность. Понятие модели управления. Характеристика основных моделей управления.

### ***Лекция 3. Тема 3. Теоретические основы управления и его современное состояние.***

Понятие и сущность управления. Особенности управленческого труда. Функции управления: их содержание и классификация. Прогнозирование и планирование в системе управления. Организация и координация как функция управления. Мотивация и стимулирование в управлении. Контроль как функция управления. Функциональное разделение управленческого труда. Основные элементы процесса управления. Понятие и виды систем. Применение системного подхода и системного анализа в управлении. Управление как система: управляемая и управляющая подсистема. Исследование и проектирование организационных структур управления. Формирование российской модели управления. Возможность использования зарубежного опыта (японская, американская, немецкая модели менеджмента).

### ***Лекция 4. Тема 4. Стратегическое управление.***

Стратегическое планирование в управлении организацией. Этапы цикла стратегического планирования. Миссия и цели организации. Формирование «дерева целей». Системный подход в управлении. Открытые и закрытые системы. Анализ и оценка внутренней и внешней среды организации. SWOT-анализ. Отличие стратегического управления от оперативного. Разработка управленческой стратегии. Методы стратегического управления. Анализ стратегических альтернатив. Реализация стратегии.

### ***Лекция 5. Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческих решений.***

Понятие управленческого решения. Решение как выбор альтернативы и основной продукт управленческой деятельности. Комплексный характер сущности управленческого решения. Классификация управленческих решений. Однокритериальные и многокритериальные управленческие решения. Модели и методы разработки управленческих решений. Качество управленческих решений и эффективность управления. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Контроль выполнения решения. Ответственность руководителя за принятые решения. Оценка эффективности управленческого решения.

## **Семинарские занятия**

### **Занятие 1. Тема 6. Коммуникации в управлении.**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Значение и сущность коммуникации в управлении.
2. Виды коммуникаций.
3. Коммуникационный процесс.
4. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
5. Значение обратной связи.
6. Каналы коммуникации.
7. Типы коммуникативных структур.
8. Коммуникации между организацией и внешней средой..

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Неформальные коммуникации.

2. Межличностные коммуникации.
3. Коммуникационный менеджмент.
4. Коммуникация в деятельности таможенных органов и участников ВЭД.

## **Занятие 2. Тема 7. Основы кадровой политики. Активизация человеческого ресурса.**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие и основные аспекты кадровой политики в системе государственного регулирования ВЭД.
2. Типы кадровой политики.
3. Основные элементы кадровой политики.
4. Разработка кадровой политики таможенного органа и организации – участника ВЭД.
5. Кадровое планирование.
6. Подходы к активизации деятельности участников ВЭД.
7. Кадровый потенциал организации.

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Эффективность управления персоналом и ее взаимосвязь с эффективностью функционирования организации.
2. Системы и методы отбора управленческого персонала в таможенных органах и в организациях – участниках ВЭД.
3. Анализ квалификации управленческого персонала организации.
4. Планирование карьеры выпускника по специальности «Таможенное дело»

## **Занятие 3. Тема 8. Инновации в управлении.**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие инновации и нововведения.
2. Нововведения как объект управления.
3. Факторы, влияющие на инновационный процесс.
4. Принципы организации управленческих инноваций.
5. Сопrotivления изменениям в организации и методы их преодоления.
6. Формы инновационной деятельности.
7. Организация управления инновационной деятельностью..

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Типология нововведений.
2. Ключевые понятия инноваций в таможенном деле.

Инновационная стратегия развития организации – участника ВЭД.

Государственное регулирование инновационной деятельности таможенных органов и участников ВЭД.

## **Занятие 4 . Тема 9. Эффективность управления.**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Менеджеры как профессиональные управляющие.
2. Типы руководителей.
3. Лидерство в организации. Теории лидерства.
4. Источники власти в организации.
5. Культура, социальная ответственность и этика управленца.

6. Культура организации как фактор эффективности ее деятельности.
7. Проблема управленческих кадров в современной России. .

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность.
2. Факторы, влияющие на успех организации. .

### **Практические занятия**

#### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма.**

##### **Эксперимент на «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев absenteeизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?



5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

## **Тема 2. Теоретические основы управления и его современное состояние.**

### **Продукты питания – в развивающуюся страну**

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?

2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

#### **Тема 4. Стратегическое управление**

Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

#### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решений.**

##### **Деловая игра «Марафун».**

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научнотехнического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия; ЗП – заместитель директора по производству; ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу; ИС – инженер по снабжению; ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.

2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

#### **4.3 Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

В рамках изучения дисциплины могут быть предусмотрены встречи обучающихся с участием представителей российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций и проведение мастер-классов экспертов.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в процессе изучения курса преподавателем на практических занятиях, а так же при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

##### **Управление самостоятельной работой студента**

Формы управления самостоятельной работой:

- консультирование;
- проверка части выполненной работы;
- предложение списка рекомендованной литературы;

План самостоятельной работы:

- повторение материала, подготовка к практическим (семинарским) занятиям.

##### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите объект и предмет науки «теория управления».
2. Назовите цели теории управления
3. Какие функции выполняет методология теории управления?
4. Каковы основные методы управления?
5. Что является "двигателем" эволюции управленческой мысли?
6. Назовите периоды развития управленческой мысли: донаучный и научный период.
7. Труды каких экономистов занимают ведущую роль в развитии науки управления?
8. В чем заключаются сущность концепции Ф. Тейлора?
9. Основные принципы концепции Ф. Тейлора.
10. Перечислите принципы производительности труда, сформулированные Г. Эмерсоном.
11. Принципы организации управления Г.Форда.
12. Какой вклад в научную мысль внесли супруги Френк и Лилиан Гилбреты?
13. В чем заключается вклад школы научного управления в теорию менеджмента? Какие можно выделить недостатки данной теории?
14. В чем заключается особенность классической (административной) школы управления?
15. Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем.

16. Какие характеристики свойственны «идеальной бюрократии» по мнению М. Вебера?
17. В чем заключается вклад классической (административной) школы в теорию менеджмента? Какие можно выделить недостатки данной теории?
18. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современной практике управления?
19. Основные положения школы человеческих отношений.
20. В чем состоит значение «Хоторнских экспериментов»?
21. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
22. В чем заключается особенность двух основных подходов к организации управления МакГрегора?
23. В чем заключается вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в теорию управления?
24. Выделите два основных направления школы науки управления (количественной школы) и охарактеризуйте их.
25. Назовите периоды развития управленческой мысли в России. Какой вклад внесли российские ученые в развитие теории и практики управления?
26. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
27. Дайте определение понятий «управления» и «управленческая деятельность». В чем заключается разница между ними?
28. Что такое субъект и объект управления? Приведите примеры.
29. Психологическая структура деятельности.  
Особенности управленческой деятельности.
30. Основные управленческие действия: краткая характеристика.
31. Значение управления как вида деятельности в современных условиях.
32. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление».
33. Сущность управления организацией. Роль менеджера.
34. Охарактеризуйте основные модели менеджмента (американскую и японскую).
35. В чем различия между японским и американским менеджментом?
36. В чем заключается сущность управления качеством на японских фирмах?
37. В чем заключается особенность российского менеджмента?
38. Назовите общие и специфические цели в управлении.
39. Изложите классификацию целей управления.
40. «Древо целей» как метод целеполагания.
41. Что такое целевое управление?
42. Что такое задачи управления? На какие три категории делятся задачи организации?
43. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда?

## **5. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **5.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

**УК-3** - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

<b>Индикаторы достижения компетенций</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>
<b>ИД-1 (УК-3).</b> Применяет на практике основы управления организациями руководя работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	<i>знает</i>
	<b>РО-1 ИД-1 (УК-3)</b> теоретические основы управления организациями;
	<i>умеет</i>
	<b>РО-2 ИД-1 (УК-3)</b> применять на практике теоретические основы управления организациями руководя работой команды и вырабатывая командную стратегию;

### **5.2 Перечень оценочных средств**

Оценочные средства представляют собой задания, обязательные для выполнения студентом, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения учащимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

### **Примерные оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Темы рефератов**

1. Теория управления, ее сущность и значение в человеческой деятельности.
2. Направления совершенствования и развития теории управления.
3. Эволюция управленческой мысли и современная управленческая парадигма.
4. Периоды развития управленческой мысли в России.

5. Основные элементы управленческой деятельности
  6. Принципы управления как основные теоретические предпосылки управленческой деятельности.
  7. Условия и факторы эффективной работы менеджера.
  8. Личностные качества эффективного менеджера.
  9. Стратегические цели развития организации, учреждения.
  10. «Дерево целей» как метод целеполагания.
  11. Суть закона единства и целостности системы управления.
  12. Законы Паркинсона.
  13. Организационное нормирование как специфическая группа методов управления.
  14. Методы распорядительного воздействия и требования к ним.
  15. Особенности использования экономических методов как важного рычага управления.
  16. Роль и место социально-психологических методов в системе управления.
  17. Системный подход к анализу новой управленческой парадигмы.
  18. Власть политическая и власть государственная: соотношение понятий.
  19. Принципы организации государственной власти и управления в современном демократическом обществе.
  20. Влияние внешней среды на успешность деятельности организации.
  21. Учет факторов внутренней и внешней среды – важнейшее условие приспособления организации к изменяющемуся социуму, в достижении ее целей функционирования и развития.
  22. Сущность антикризисного управления.
  23. Социальные и психологические истоки коррупции.
  24. Сущность организационной структуры и ее значение в обеспечении эффективности управленческого воздействия.
  25. Сравнительно-сопоставительная характеристика различных типов организационных структур управления.
  26. Функции управления и их роль в организации целенаправленной человеческой деятельности.
  27. Функция организации и ее роль в структуре управления
  28. Функция координации и ее значение в системе управления.
  29. Методы решения управленческих проблем в реализации функций менеджмента.
  30. Нормативное обеспечение стратегического планирования.
  31. Технология разработки бизнес-плана.
  32. Программно-целевое управление (ПЦУ) и ориентация его на конечный результат.
- Виды и этапы функции контроля

**Примерные оценочные средства для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**Список вопросов к зачету с оценкой**

***РО-1 ИД-1 (УК-3) знает теоретические основы управления организациями.***

1. 1. Управление как отрасль научного знания.
2. 2. Методология теории управления.
3. 3. Цели и функции теории управления.
4. 4. Основные научные школы социального управления.
5. 5. Сущность и содержание понятия «управления» и «управленческая деятельность».

6. Цели и задачи управления.
7. Принципы управления.
8. Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента.
9. Использование теоретических основ менеджмента в практике управления.
10. Подходы к осмыслению сущности власти. Типология источников власти, ресурсы власти.
11. Социальное управление как система.
12. Нормативно-правовое обеспечение социального управления.
13. Специфика системы государственного управления.
14. Подходы к осмыслению сущности власти. Типология источников власти, ресурсы власти.
15. Власть политическая и власть государственная: соотношение понятий.
16. Принципы (основы) организации власти.
17. Понятие «цель» в управлении, развитие целей в науке.
18. Классификация целей управления, их виды.
19. «Дерево целей» как метод целеполагания.
20. Основные задачи управления.
21. Управление как процесс: содержание и структура.
22. Управленческие решения: стадии разработки и технология реализации.
23. Законы управления. Законы развития объективного мира.
24. Суть закона единства и целостности системы управления.
25. Законы Паркинсона. Их значение для теории и практики управления.
26. Классификация общенаучных методов управления.
27. Конкретно-исторический подход и его значение.
28. Комплексный и системный подходы и их роль в управлении.
29. Внешняя среда управления. Ее основные элементы.
30. Внутренняя среда управления. Ее основные элементы.
31. Управленческие технологии оценки среды.
32. Основные элементы организационной структуры управления. Виды структур.
33. Линейная структура управления, уровни ее управления.
34. Сущность и значение функциональной структуры управления. Преимущества и недостатки структуры.
35. Линейно-функциональная структура управления, принципы построения, возможности и особенности ее использования.
36. Матричная структура управления, ее составные части и сферы эффективного применения.
37. Функция как особый вид управленческой деятельности.
38. Функция планирования и ее роль в структуре управления.
39. Сущность и содержание организации как ведущей функции управления.
40. Контрольно-аналитическая функция, ее место в системе управленческого воздействия.
41. Виды, этапы и действенность контроля.
42. Цели и задачи мотивации, определение основных форм и методов ее обеспечения.
43. Место и сущность контроля как ключевой функции управления.
44. Роль и значение информации в коммуникации.
45. Этапы процесса коммуникации в процессе управления.
46. Сущность и значение межличностной коммуникации в процессе управления.
47. Понятие «решение» и «управленческое решение». Классификация управленческих решений.
48. Целевая ориентация управленческих решений.



49. Понятие «мотивация», ее роль и значение в управлении.
50. Основные теории мотивации (теории А. Маслоу, К. Альфреда, Д. МакКлелланда).
51. Материальное стимулирование управленческого труда.
52. Моральное стимулирование управленческого труда.
53. Социальные и психологические истоки коррупции.
54. Меры противодействия коррупционным проявлениям в управлении.
55. Роль и значение кадрового потенциала в успешном развитии организации (предприятия).
56. Место и роль кадровой политики в социальном управлении.
57. Управленческая культура кадров. Основные элементы культуры управленческого труда.
58. Стилль деятельности руководителя.
59. Сущность и содержание понятия «эффективность управления».
60. Основные факторы повышения эффективности управления.

### Тест

#### **1. Кто из перечисленных лиц является субъектом управления?**

- а) физическое лицо
- б) юридическое лицо
- в) физическое и юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие
- г) сотрудник организации

#### **2. Что понимается под совокупностью исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов? а) процесс управления**

- б) методология теории управления
- в) закономерности теории управления
- г) цель теории управления

#### **3. Как называют «пятую управленческую революцию»?**

- а) демократической
- б) капиталистической
- в) управленческой
- г) бюрократической

#### **4. Кто из исследователей был основоположником школы научного управления? а)**

##### **Ф. Тейлор**

- б) Ф. Герцберг
- в) Д. МакГрегор
- г) А. Маслоу

#### **5. От чего не зависит содержание действий и функций, осуществляемых в процессе управления?**

- а) от типа организаций
- б) от стиля управления
- в) от размеров и сферы деятельности организации
- г) от роли внутри организации

#### **6. Расположите в хронологической последовательности научные школы в истории менеджмента**

- а) классическая школа (школа административного управления)

- б) школа научного менеджмента (рационалистическая школа)
- в) количественная школа в управлении
- г) школа человеческих отношений — неоклассический менеджмент
- д) школа поведенческих наук

**7. Расположите последовательно (от большего к меньшему) уровни методологии теории управления**

- а) общенаучная методология
- б) специально-научная методология
- в) методика и техника научного исследования
- г) философская методология (совпадает с гносеологией)

**8. Расположите последовательно группы принципов менеджмента**

- а) принципы, формирующие личность менеджера
- б) общие и структурно-функциональные принципы
- в) принципы определяющие взаимоотношения в коллективе

**9. Расположите последовательно этапы построения кадровой политики организации**

- а) планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва
- б) создание и поддержка системы движения кадровой информации
- в) разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей
- г) формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда
- д) анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала
- е) обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации

**10. Расположите последовательно этапы процесса стратегического управления организацией**

- а) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации
- б) анализ внешней среды организации
- в) оценка стратегии организации
- г) анализ стратегических альтернатив
- д) определение миссии организации и стратегических целей
- е) выбор и реализация стратегии организации

**11. Стратегическое планирование** — разновидность одной из главных функций управления — планирования. Стратегическое планирование предполагает фиксацию основных направлений развития \_\_\_\_\_, ресурсы, инструменты и технологии, необходимые для этого.

**12. Управленческое решение** — основанный на анализе проблемы и \_\_\_\_\_ вывод о том, какие действия нужно осуществить для того, чтобы сконцентрировать усилия и ресурсы социально-экономической системы и наилучшим способом достичь намеченной цели в заданные сроки

**13. Функция управления** — специфический вид \_\_\_\_\_, обособившийся в процессе разделения управленческого труда, направленный на достижение поставленной цели.

**14. Функциональная структура управления** — структура, при которой каждое подразделение организации специализировано на выполнении \_\_\_\_\_ управленческой деятельности.

**15. Организационная культура** — система \_\_\_\_\_ и правил деятельности, ценностей, ожиданий, поведенческих ритуалов или особенностей поведения, существующих в организации или на предприятии. **Вариант 2.**

**16. Какая из перечисленных черт характеризует управление как искусство?**

- а) концепция управления
- б) человек как субъект управления
- в) организация как объект управления
- г) моделирование и количественное измерение

**17. Какие из перечисленных преимуществ, в практике менеджмента, имеет бизнес в сети «Интернет»?**

- а) снижает себестоимость товаров за счет снижения качества
- б) ориентирован на нишу рынка и предполагает хорошее знание постоянного потребителя
- в) обеспечивает снижение затрат и сокращает время вывода товара на рынок
- г) объединяет систему индивидуальных заказов и массового производства

### Практические задания

*РО-2 ИД-1 (УК-3) умеет применять на практике теоретические основы управления организациями руководя работой команды и вырабатывая командную стратегию.*

**Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма.**

#### **Эксперимент на «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков

(цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения:

8. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?

9. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

10. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?

11. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

12. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

13. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

14. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

**Тема 2. Теоретические основы управления и его современное состояние.**

**Продукты питания – в развивающуюся страну**

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;

- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

#### Вопросы для обсуждения

3. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
4. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

#### **Тема 4. Стратегическое управление**

Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

#### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решений.**

##### **Деловая игра «Марафун».**

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торговую-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а

управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства.

Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управление он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научнотехнического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия; ЗП – заместитель директора по производству; ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу; ИС – инженер по снабжению; ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

#### Вопросы для обсуждения

3. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев? Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.

4. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

### **5.3. Система оценивания результатов и критерии выставления оценок в ходе промежуточной аттестации**

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется система оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Зачет с оценкой. Критерии оценивания**

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и проследивать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:



- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и

иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Ким С.А. Теория управления : учебник для бакалавров / Ким С.А.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02373-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85669.html>

### **Дополнительная:**

1. Теория организации. Организация производства : интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков [и др.]. — Москва : Дашков и К, 2019. — 271 с. — ISBN 978-5-394-03194-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85233.html>

2. Блинов А.О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.. — Москва : Дашков и К, 2018. — 304 с. — ISBN 978-5-394-02404-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85574.html>

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. Непрерывное образование: 21 век. Научный электронный журнал. <http://ll21.petrsu.ru/>

2. Портал «Гуманитарное образование». <http://www.humanities.edu.ru/>

3. Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru/>

4. ЭБС IPR BOOKS - [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)

5. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://biblioclub.ru/>

6. Справочная служба русского языка [www.gramota.ru](http://www.gramota.ru)

## **8. Лицензионное программное обеспечение**

- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016

## **9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);
- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;
- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или)

электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.