

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Заломская Г.А.*

Теория управления: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки  
38.03.04. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Теория управления в системе научного знания*

Управление - это всеобъемлющая категория. Управление многообразно. Основные классы процесса управления: процессы управления в неживой природе; процессы управления в живых организмах; процессы управления в обществе. Объектом изучения в социальном управлении выступают социальные системы, а предметом – система управления ими. Управление более широкое понятие, чем менеджмент. Они различаются по объекту управления, в историческом аспекте. Менеджмент - это научный этап в управлении. Тогда как многовековая история социального управления - это история накопления опыта, обобщения практики и искусства управления. Таким образом, менеджмент - это теория и практика управления организацией в условиях конкурентной рыночной среды.

Менеджмент - это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные управленцы создают предприятия и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности и конкурентоспособности предприятия. Важнейшая задача менеджмента – создать условия для производства товаров и услуг с учетом интересов потребителей. Менеджером является профессионал, прошедший специальную подготовку в учебных заведениях, усвоивший специфику управленческой деятельности, ее содержание, методы, принципы управления, знающий современные эффективные управленческие технологии. Приоритетным в обучении и постоянном пополнении знаний менеджеров является поведение человека в организации, в обществе, законы раскрытия человеческого потенциала. Объектом теории управления являются социальные системы, в которых реализуется управленческая деятельность. Сущность управления в том, что это особая функция общественного труда.

Предметом теории управления является исследование сущности и содержания управленческой деятельности. Теория управления изучает законы, закономерности и принципы организации управленческого процесса, а также управленческие отношения. Однако только в XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний - науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. К области менеджмента относятся также исследования проблем дисциплины, ответственности, исполнительности. Менеджмент - это область знаний, позволяющая ответить на вопрос о том, как с наименьшими издержками добиться более высоких результатов организации, обеспечить ее устойчивость и выживание в изменяющейся внешней среде. Теория управления – это комплексная система знаний, использующая данные различных социальных наук для разработки принципов и методов воздействия на трудовую деятельность людей в организации на основе выявления законов и закономерностей управления. Цель изучения теории управления - это научить управленцев принимать такие управленческие решения, которые обеспечат конкурентоспособность организации, т.е. приведут к достижению всех сформулированных целей ее развития. Создание технологий управления - важная прикладная функция теории управления.

### *Лекция 2. Методология исследования управленческой деятельности*

Вся наука характеризуется присущими только ей законами и закономерностями. Роль законов управления выражается в том, что они: образуют теоретический фундамент науки; способствуют переходу эмпирического подхода к профессиональному; позволяет правильно оценить возникающую ситуацию; позволяет анализировать зарубежный опыт; выражают качественные свойства и связи процессов и явлений, характеризующих отношения управления и направления их развития. Кибернетика - это отрасль знания, объясняющая единство информационных и управленческих процессов в любых системах. Зависимость - это связь между переменными входа и выхода. Зависимости являются основой для формулирования закона управления.

Закон – это постоянная существенная связь между процессами и явлениями. Закон управления – это зависимость «выхода» системы, или значения ее целевой функции, от «входа» системы. Объективность законов проявляется в том, что их действие не зависит от воли и желания человека,

но знание законов и умение их применить является ключевым фактором повышения эффективности управления.

В теории управления этим ключевым фактором считаются принципы управления. Принципами в научной теории называют основные положения, с помощью которых выстраивается теория и объясняются анализируемые факты. Принципы отражают содержание объективных процессов общества и соответствует им. Сущность принципов в том, что они являются проявлением объективно действующих в обществе законов и закономерностей. Отличием принципа от закона выражается в том, что он может быть сформулирован на основе не одного, а нескольких законов, а также является выражением той или иной всеобщей формы бытия, того или иного свойства материальных и идеальных образований. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желания отдельных личностей. Принципы управления можно представить как основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Принципы в менеджменте изменяются. Принципы управления должны являться отражением выявленных закономерностей. В качестве основания для классификации принципов управления стоит использовать виды деятельности, которые в совокупности составляют управление как социальное явление. Компонентами управления являются работа с информацией, формирование и обеспечение функционирования механизма управления и координация трудовых усилий персонала. Система принципов управления может быть классифицирована по трем основным группам: принципы работы с информацией; принципы формирования механизма управления и обеспечения функционирования системы; принципы работы с персоналом. Каждая группа принципов призвана отражать выявленные закономерности соответствующего вида деятельности и формулировать предъявляемые к этой деятельности требования.

### *Лекция 3. Стратегический менеджмент - практика новой управленческой парадигмы*

Стратегия присуща любой системе управления, хотя и будет отличаться спецификой в зависимости от ее типа - портфельная или корпоративная; конкурентная, или бизнес – стратегия; функциональная. Выделяют соответственно и три уровня стратегических решений. Корпоративные решения касаются деятельности предприятия в целом. Основной целью такой стратегии является выбор тех подразделений, в которые следует направлять инвестиции. Главные моменты такой стратегии охватывают распределение ресурсов между подразделениями на основе портфельного анализа. Конкурентные решения распространяются на хозяйственные подразделения предприятия. Цель их – обеспечить бизнес-план, показать, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продаваться продукция. Функциональные решения принимаются в интересах отделов и служб предприятия. Это стратегия производства, маркетинга, финансов, персонала и т.д. Их цель - рациональное распределение ресурсов отдела, а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции. Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции формы, действующей в условиях перенасыщенности рынка, опираясь только на традиционную политику. Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использование для укрепления позиций. Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Сегодня область применения стратегического менеджмента многогранна. Она дает огромные преимущества организациям. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и времени. Стратегический выбор включает формирование оценки альтернативных направлений развития предприятия. Реализация выбранной стратегии предполагает, что деятельность руководства направлена на модернизацию системы управления.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения интересов перспективы всей корпорации. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей заниматься подбором кадров в соответствии со

своей особенностью. Этот план направляет сотрудников, помогает продавать изделия или услуги. Стратегические планы разрабатываются так, чтобы ими можно было пользоваться достаточно продолжительное время, однако учитывать возможности корректирования. Стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей. Для того, чтобы компания была конкурентоспособной, ее издержки должны примерно соответствовать издержкам ее конкурентов. Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек фирмы с ее основными конкурентами. Важнейшим инструментом анализа состояния компании является цепочка ценностей. К новым методам, которые стали использоваться в рамках стратегического управления и планирования, относятся также построение сценариев, моделирование, разработка планов на основе прогностических гипотез, экспертные оценки различных вариантов хозяйственного поведения, построение матриц и т.д. Философия современного стратегического менеджмента основана на системном и ситуационном подходах. Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует о том, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях.

#### *Лекция 4. Контроль как функция управления*

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, - это процесс, при помощи которого руководитель определяет, правильны ли его решения по достижению целей и не нуждаются ли они в корректировке. Контроль – это форма проявления целенаправленного действия субъекта управления на коллективы людей, предусматривающая наблюдение за их деятельностью для выполнения отклонений от установленных норм и правил, требований в процессе реализации планов. Контроль представляет собой систему наблюдения и проверки в процессе любой деятельности для выявления отклонений от планов, затрудняющих достижение поставленной цели.

Непосредственная цель контроля – обеспечение эффективного осуществления всех функций менеджмента. Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента. Управленческий контроль выполняет следующие функции: оперативную; упорядочивающую; превентивную; коммуникативную; информационную; защитную. Контроль – это исключительно важная функция управления, так как только она обеспечивает обратную связь в системе управления, информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту. Управленческий контроль представляет собой систему, состоящую из элементов входа, элементов выхода и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля. Система контроля характеризуется определенной целенаправленностью. Контроль является информационной системой, включающий сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации. Функция «контроль» предусматривает функцию «регулирование» в момент принятия и реализации решений по корректированию выявленных отклонений. Контроль завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными функциями менеджмента.

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Контроль является эффективным, если он: имеет стратегический характер; нацелен на достижение конкретных результатов; Своевременен; гибок; прост и экономичен. Кроме того, эффективная система контроля предусматривает определенные задачи: сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации; своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде. Результативность контроля характеризует экономия потерь, ущерба, обусловленная функционированием системы. Руководитель выстраивает систему контроля: формализованный подход определяет беспрекословное подчинение воле руководителя, контроль времени пребывания на работе. Главная цель такого контроля: сформировать исполнителя. Персонизованный подход предполагает развитие человеческих ресурсов. Глав-

ная цель такого контроля: обеспечить управляемость организации с минимальным вмешательством управленцев. Самоконтроль является высшей формой контроля. Кадровая структура контроля обеспечивает четкое разделение контрольных обязанностей. Основная из современных форм управленческого контроля – внутренний аудит, под которым понимается регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации. Для органов управления организацией деятельность отдела внутреннего аудита имеет информационное и консультационное значение.

### *Лекция 5. Управление и процесс коммуникаций*

Коммуникация - это процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменения поведения получателя. Такое поведение может включать изменения знаний или социальных установок. Основная его цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Обмен происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Социальная системная теория определяет коммуникацию как основу создания и сохранения социальной системы.

С экономической точки зрения коммуникации необходимы во всех общественных формациях. Как организационная составляющая коммуникации являются организационной формой всей существующей системы управленческих отношений. Как объект управления коммуникации выступают в качестве информационной системы управления. Коммуникативная структура организации формируется для обслуживания технологического процесса и включает в себя взаимодействие рабочих мест в производственном и трудовом процессе.

Основными элементами коммуникации являются субъекты коммуникации: отправитель и получатель сообщения; средства коммуникации; предмет коммуникации и отображающие его сообщения; эффекты коммуникации. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Специфическая, стимулирующая и исключительная информация обладает общим свойством – это та информация, которая удовлетворяет особым требованиям. Контрольная информация необходима для фиксирования отклонений от плана. Распределительная информация полезна для решения о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами.

Система коммуникаций в организации выступает как объект управления, представляющий собой информационную систему управления. Система документооборота также играет существенную роль в функционировании информационной среды, которая должна обеспечивать получение нужной информации для нужного человека в нужное время. Закон информатизации гласит: уровень организации определяется уровнем информатизации. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства причастности к работе организации. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принято получателем, истолковано в том смысле, который вы ему изначально придали. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них – задавать вопросы. Процессы коммуникаций не сводятся лишь к простой передаче информации от отправителя к получателю. Сам процесс обмена не является однонаправленным.

Чтобы коммуникация была эффективной и действенной, рекомендуется применять все многообразие коммуникационных средств – язык, средства распространения информации, символику, поступки. Немаловажное место занимают телекоммуникационные технологии. Использование средств компьютерных телекоммуникаций позволяет значительно ускорить прохождение документов, проведение консультаций, совещаний.

### *Лекция 6. Эффективность управления*

Эффективность управления - относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Причем эти показатели имеют как количест-

венные, так и качественные характеристики.

Первым критерием эффективности управления является управленческая эффективность, то есть результативность, понимаемая как достижение цели. Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. Такой количественной характеристикой экономической эффективности является производительность. Производительность – это отношение количества единиц на «выходе» к количеству единиц на «входе». Этот показатель экономической эффективности отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов. Эффективность организации во многом зависит от ее способности планировать свою деятельность в долгосрочном масштабе, прогнозировать будущие изменения. Это позволяет в определенной степени минимизировать риск в условиях нестабильной экономики. Кроме того, эффективность управления напрямую зависит от эффективности производства как элемента системы. Социальная эффективность отражает степень достижения социальных параметров управления. Работа руководителя считается эффективной, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим критериям эффективности: управленческим, экономическим и социальным. Под эффективностью менеджмента следует понимать прежде всего такое управление, которое обеспечивает функционирование и развитие организации как целостной системы.

Основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность, продуктивность. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность. Фактор эффективности – это движущая сила какого-либо процесса или явления. Факторы, влияющие на эффективность управления, неоднозначны, влияние на эффективность управления оказывают не прямо, а опосредованно.

Для российских организаций к факторам управления следует отнести: профессионализм руководителей, наличие у них соответствующих личностных качеств и способностей к управленческой деятельности, социальная ответственность менеджера, умение использовать социальные регуляторы управления, умение формировать предпринимательское организационное поведение, умение использовать эффективные методы и технологии управления, наличие развитой инфраструктуры менеджмента.

### *Лекция 7. Методы и технология управления*

Методическая база управления в нашей стране формировалась и развивалась непрерывно, обеспечивая теоретическое и практическое решение задач на каждом этапе исторического развития. Анализ, проведенный за период, включающий годы социалистического развития страны, а также последнее десятилетие XX в., позволил выделить четыре этапа, для которых характерны кардинальные сдвиги в науке управления и ее методическом инструментарии. Первый и последний этапы были переходными; для них характерны не только эволюционные, но и революционные изменения в изучаемых процессах. По первому критерию – содержанию методов управления выделяют группы организационно – распорядительных, экономических, социально-психологических способов воздействия. По второму критерию – организационным формам – методы управления подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные. По третьему критерию – сфере применения – методы могут быть общими и локальными. Методы управления не могут декларировать способы абстрактной деятельности. Когда деятельность не конкретна, невозможно требовать, чтобы методы обеспечивали достижение конкретного результата. Чтобы максимально поддерживать направленность методов управления на результат, целесообразно максимально конкретизировать деятельность, способами которой они являются.

Одной из форм разрешения основного противоречия социального менеджмента – противоречия между формализованными и персонизованными методами управления – выступают его технологии.

Под технологией понимается совокупность знаний о способах и средствах проведения производственных процессов, а также сами процессы, при которых происходит качественное изменение обрабатываемого объекта. Технология управления – это метод алгоритмизированного управ-

ления сложным объектом. Технологии управления в организации могут быть разделены на две категории: технологии по подготовке управленческих решений; технологии их реализации. Алгоритм социальных технологий – это строго последовательное и четкое изложение правил, которым необходимо следовать, чтобы преобразовать исходные данные в искомый результат решения управленческой задачи.

Целью управленческой технологии являются оптимизация управленческого процесса, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результата. Эффективность технологии управления – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. Критерии эффективности технологии управления: простота, гибкость, надежность, экономичность, удобство эксплуатации. Использование технологий управления – важный ресурс менеджеров, позволяющий снизить затраты на управление, повысить эффективность управленческого воздействия и его роль в функционировании организации.

### *Лекция 8. Социальные факторы управления*

В литературе по менеджменту различают два типа организационного поведения: природный и предпринимательский. Двум типам организационного поведения соответствуют определенные разновидности организационных структур. Это организации с замкнутой и открытой структурами. Организации с замкнутой системой являются самодостаточными, выживание предприятий с открытой системой зависит от их умения приспособиться к внешним условиям, они готовы к любым изменениям, поскольку в них делается упор на гибкость, свободу действия и быструю реакцию. Замкнутые организационные системы не справляются со стремительными изменениями, поскольку они опираются на однажды установленный порядок и предсказуемость.

При составлении организационных характеристик очевидно, что закрытая организация будет не эффективной при осуществлении предпринимательского типа организационного поведения и, соответственно, открытая организация – с природным типом поведения. Формирование предпринимательского типа организационного поведения – это сложный комплекс мероприятий внутри-организационной системы управления.

Технология формирования предпринимательского типа организационного поведения в госслужбе предполагает использование как методов побуждения, так и мер административного принуждения. Формирование предпринимательского типа организационного поведения, с одной стороны, зависит от состояния организационного потенциала, а с другой, способствует его развитию. Потенциал организации – возможность расширения объема услуг, повышения производительности труда и конкурентоспособности. Проблема развития организационного потенциала – это прежде всего развитие человеческих ресурсов, развитие управленческого потенциала. Социальное управление – это сложная многоплановая деятельность со своими противоречиями и достижениями по поводу нахождения оптимального сочетания принципов централизации и децентрализации, принципов единоначалия и групповой самоорганизации.

Социальными регуляторами организационного поведения являются: целевое управляющее воздействие; самоорганизация; организационный порядок; организационная культура; социальная ответственность и этика менеджмента. Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность.

Организационная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающейся стилем руководства, уровнем взаимного сотрудничества. Формирование организационной культуры – это попытка конструктивного влияния со стороны менеджмента на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников, создающего имидж и оказывающего воздействие на достижение целей организации и авторитет фирмы в деловом мире. Формирование организационной культуры начинается с формулирования «философии фирмы». Функциональная роль ценностей организации напрямую связана с самим

фактором человека в обществе. Самый лучший путь привлечь специалиста по управленческому консультированию. Который знает, что развитие организации возможно только через развитие персонала и в формировании новой организационной культуры должен участвовать весь персонал организации. Это самый важный принцип ее формирования.

### *Лекция 9. Технология управления по целям*

Центральным моментом управления по целям является целеполагание – фундаментальное понятие в теории управления, связанное с выбором и реальным определением цели, которая представляет собой образ будущего результата деятельности. Центральным пунктом целеполагания – определение цели через средство.

Миссия организации рассматривается как основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Цели организации вырабатываются для осуществления этой миссии, кроме того, они служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссию отличает направленность на внешнюю среду: клиента, потребителя. Основная цель организации – ее миссия – является инструментом планирования, который позволяет менеджерам сконцентрировать свое внимание на теперешних и будущих возможностях фирмы. Главная цель (миссия) направляет качественное развитие организации. В понятие результата включается не только экономические показатели, но и человеческий фактор, творческие способности, развитие организации, самоуправление, лояльность, ответственность.

Управление по целям обладает большими возможностями объединения планирования и контроля. При этом преодолеваются негативные воздействия контроля на поведение работника. Целевое управление – это ориентированная на конкретные цели система менеджмента. Четко выраженные цели способствовали оптимизации обмена информацией, а возможность участвовать в принятии решений становилась залогом более высокого уровня мотивации персонала. Улучшилась система оценки производительности и контроля. Руководящим лицам следует сотрудничать с подчиненными для выработки самих целей организации. Это дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности своего труда. Именно на таком подходе и базируется метод управления по целям. Это целая философия управления. Важным аспектом программ управления по целям является то, что обсуждения оценки результативности труда концентрируются на результатах. Постановка конкретных целей повышает производительность.

Менеджмент «одной минуты» как технология управления состоит из трех частей: постановки цели, похвалы, критики. Цель – это характеристика необходимых конечных состояний. При постановке целей главное определить проблему, установить, что необходимо получить в результате. Участие в постановке целей – один из ключевых моментов целевого управления, при котором все сотрудники организации привлекаются к выработке целей. Похвала помогает сотрудникам перейти на более высокий уровень развития. Похвала развивает сотрудников, повышает их уверенность в себе, мотивирует лучше работать, становиться профессионалами. Технология управления по целям, и в частности менеджмент «одной минуты». Способствует выполнению главной задачи менеджмента – созданию такого организационного климата, который побуждает работников вносить максимальный вклад в достижение целей организации.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

*Практическое занятие по теме «Теория управления в системе научного знания»*

Задание 1. Перечислите основные этапы развития теории и практики управления. Дайте краткую характеристику и укажите основные достижения в развитии науки управления в рамках каждого этапа.

Задание 2. К настоящему времени известно четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиции выделения различных школ управленческой мысли; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

- 1) В чем заключались основные концепции подходов, перечисленных выше?
- 2) Какой основной вклад в теорию управления был внесен в рамках каждого из перечисленных подходов?

Задание 3. Справедливо ли утверждение: «Организация - это открытая социотехническая система, встроенная во внешний мир, деятельность которой направлена на достижение поставленных целей». Дайте ваше объяснение приведенного понятия.

*Практическое занятие по теме «Методология исследования управленческой деятельности»*

Задание 1. Сформулируйте примеры проявления тождественности законов организации и законов управления.

Задание 2. Требования каких принципов управления не соблюдаются в следующих ситуациях:

- 1) Подчиненный получает указания от двух руководителей.
- 2) На предприятии плохо поставлена работа по развитию творческой инициативы работников.
- 3) Отличившихся работников премируют за результаты труда с большим опозданием.
- 4) Работники, получившие премию, не знают, за что они были премированы.
- 5) На предприятии на должности руководителей иногда назначают специалистов без должной проверки их деловых и личных качеств.
- 6) Контроль исполнения принятых решений осуществляется руководителями эпизодически.
- 7) Виновные в нарушении сроков исполнения решений не несут за это никакой ответственности.

*Практическое занятие по теме «Стратегический менеджмент – практика новой управленческой парадигмы»*

Задание 1. Анализ внешней среды организации - это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

• Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

• Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2) Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3) Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4) Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5) Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

Задание 2. Предприятие «С» - маленькая частная авторемонтная станция, организованная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во времена одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: неблагоприятная экономическая обстановка (кризис); все денежные средства вложены в производство.

1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.

2) Предложите возможные пути ее достижения.

#### *Практическое занятие по теме «Контроль как функция управления»*

Задание 1. Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.

2. Проводить совещания, советоваться с сотрудниками по вопросам развития фирмы.

3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.

4. Создавать условия для социальной активности работника.

5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.

6. Обеспечивать обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.

8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

9. Делегировать подчиненным часть своих полномочий.

10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1) Какие действия менеджера по увеличению творческой отдаче в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2) Какие еще меры, по вашему мнению, может принимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

3) Какие из перечисленных действий характеризуют эффективный контроль в управлении?

#### *Практическое занятие по теме «Управление и процесс коммуникаций»*

Задание 1. Это был по-настоящему несчастливый день для Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для управления внешнеэкономических связей Министерства. С большим трудом Петров перераспределил задания среди оставшихся сотрудников отдела и ушел на согласование к директору. Когда он вернулся, то увидел, что трое из оставшихся сотрудников отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие Петрова приходил заместитель директора предприятия и дал указание трем сотрудникам срочно заниматься формированием информационной базы и аналитической информацией для региональной выставки. Так как Петров не мог больше увидеть заместителя дирек-

тора, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа для управления внешнеэкономических связей Министерства.

Кто виноват в сложившейся ситуации? Коммуникации между какими уровнями были нарушены.

Задание 2. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К<sup>О</sup>» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Назовите виновников создавшегося положения. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

### *Практическое занятие по теме «Эффективность управления»*

Задание 1. Проанализируйте ситуацию, выскажите свое мнение, сформулируйте свои предложения для разрешения сложившихся ситуаций.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины вам не совсем ясны. Что вы предпримите в первую очередь для того, чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях?

1. Прежде всего, вызовите на откровенный разговор этого коллегу, чтобы выяснить причины натянутых отношений.

2. Прежде всего, разберитесь в своем поведении по отношению к коллеге.

3. В первую очередь разберитесь в деловых вопросах, которые страдают от этих взаимоотношений.

4. В первую очередь обратитесь за советом к другим коллегам, которые лучше его знают.

Задание 2. Используя правила эффективного влияния с помощью убеждения, постарайтесь убедить оппонента в своей правоте в следующей ситуации: вы – руководитель (автор) маркетингового проекта и уверены в его успехе, а ваш коллега из финансового управления Министерства убежден в его экономическом провале.

Правила эффективного влияния с помощью убеждения:

➤ постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к самым сильным и активным;

➤ начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю;

➤ постарайтесь создать образ, вызывающий наибольшее доверие и ощущение надежности;

➤ требуйте (или просите) немного больше, чем вам на самом деле нужно, но не слишком много;

➤ говорите, ориентируясь не на свои интересы, а на интересы слушателей;

➤ частое повторение слова «вы» поможет слушателю осознать свою заинтересованность в выполнении вашего поручения;

➤ если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

### *Практическое занятие по теме «Методы и технология управления»*

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства и морали, предлагаемые руководителю для работы с формальной и неформальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Правила укрепления группового единства морали руководителем:

• Руководитель должен знать о наличии в коллективе неформальных групп и лидеров, и учитывать это при кадровых назначениях и организации формальных групп.

• Помогите группе испытать общий успех.

• Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру.

• Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общим мероприятиям.

- Заботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлениям к престижу.

- Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

Задание 2. Т. Питерс и Р. Уотерман провели исследование «образцовых компаний», на протяжении 20 лет показывавших высокую эффективность основной деятельности. Все образцовые компании обладали рядом сходных признаков, которые обеспечили эту эффективность.

Признаки эффективного менеджмента: максимальное внимание к потребителям; человек – главный ресурс организации; ориентация на действие; развитие самостоятельности и предприимчивости; ориентация на общефирменные ценности; верность своему делу; простота и скромность; сильные лидеры.

Дайте характеристику каждому из перечисленных признаков.

#### *Практическое занятие по теме «Социальные факторы управления»*

Задание 1. Какие индивидуальные различия работников должны учитывать менеджеры, формируя и прогнозируя организационное поведение?

Задание 2. Если служащие не выполняют достаточно хорошо свою работу, необходимо выяснить причину такого поведения. Сформулируйте и запишите вопросы, которые может задать себе менеджер, чтобы выяснить эту причину.

Задание 3. Культивирование у сотрудников сильного чувства принадлежности к предприятию или месту работы является не только эффективным «закрепляющим» фактором, но и очень важным с точки зрения стимулирования трудолюбия. Какой из приведенных ниже примеров наиболее приемлем для стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии, а также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свои мнения.

Б. Необходимо, насколько это возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом сотруднике.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо добиваться от сотрудников соблюдения установленного порядка и не допускать самовольных действий.

Задание 4. В соответствии с подходом, получившим в России наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей). Перечислите основные функции, цели и характер труда различных категорий управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих).

1. В чем отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда?

2. По уровням менеджмента в иерархической структуре организации руководителей подразделяют на руководителей низшего, среднего и высшего звена. Охарактеризуйте труд менеджеров различных уровней (их основные цели, задачи, функции, полномочия, ответственность и т.д.).

3. Согласно штатному расписанию менеджеры занимают определенные должности в организации (ген. директор, начальник маркетингового отдела, зам.директора по финансовым вопросам, начальник цеха и т.д.). Укажите, какие из перечисленных должностей относятся к высшему, среднему, низшему уровню. Сформулируйте условия, при которых менеджер-интрапренер может проявить свои предпринимательские способности. Приведите примеры из личного опыта.

#### *Практическое занятие по теме «Технология управления по целям»*

Задание 1. Верны ли утверждения:

В процессе управления менеджеры решают самые различные проблемы: организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера. И это многообразие решаемых проблем является важной особенностью управленческого труда.

Продуктом управленческого труда является результативность (эффективность) деятельности организации.

Разделение управленческого труда по горизонтали и вертикали не является основным фактором для успешного функционирования организации.

Менеджер - это наемный работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента. Его доходы зависят от качества его труда.

Хороший предприниматель вовсе не обязательно хороший менеджер, который сможет эффективно осуществлять управленческие функции.

Задание 2. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления был и остается вопрос – что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, е нему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождаются»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке.

Сформулируйте возможность применения технологии управления по целям в российских условиях.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по дисциплине, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения обучающимися конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего обучающимся рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утвержде-

ние и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Обучающимся предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен обучающемуся, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности обучающегося.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний обучающихся, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повто-

рение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.