

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 47.04.03 – Религиоведения

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 47.04.03. – 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. Сущность и содержание теории управления. Эволюция управленческой мысли*

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение и их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности. Общие закономерности управления выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе. Управление в социально-экономических системах изучается в рамках теории управления социально-экономическими процессами. Объектами управления могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства. Субъектами управления могут выступать директор, менеджер, совет директоров, мэр города, начальник отдела, а также любые другие люди или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления. Методы управления – это способы выполнения функций. Классификация методов управления может производиться по различным признакам.

Понятия «управление» и «менеджмент» часто употребляются как синонимы, тем не менее между ними имеются различия. «Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление». Слово «менеджмент» обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям. Специальный менеджмент рассматривает управление объектами с учётом их специфики. Объектом специального менеджмента являются особые отношения между людьми в организациях, отражающие специфику этих организаций. Объектом общего менеджмента являются люди в организациях и совокупность отношений между ними.

Парадигмой принято считать ключевую идею, лежащую в основе построения научной концепции. Парадигма управления – это одновременно сама теория управления со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, господствующая в науке управления. Эволюция парадигмы происходила под влиянием управленческой практики фирм, отличающихся высокими результатами деятельности и устойчивой конкурентоспособностью. В настоящее время каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия изменяющейся внешней среды. В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория управления. Культура организации сейчас всё больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности. Стратегическое управление и стратегическое планирование находят своё применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций.

Эволюция управленческой мысли наиболее ярко отражается в управленческих моделях, которые ученые и специалисты разрабатывают, а затем и реализуют на практике с целью решить возникшие проблемы. Понятие «модель управления» позволяет раскрыть основные системы управления. Модель управления – это копия реального объекта, обладающая его реальными характеристиками и способная имитировать, воспроизводить его действия, его функционирование.

Модель, отвечающая российским традициям и культуре, должна органически сочетать в себе основы национального опыта с передовой управленческой теорией и практикой, выработанных и испытанных при решении аналогичных социально-экономических задач в передовых странах мира. Коллективизм, соборность, общинность веками являлись основным цементирующим материалом в конструкции хозяйственной и управленческой модели в России. Этот фактор позволил России противостоять суровым природным невзгодам, нашествиям врагов и стремиться к единению, сформироваться как великая держава. Факторами эффективного развития экономики явились не только природные богатства России, не только трудолюбие российского народа, но и самобытная российская модель хозяйствования, которая базируется на соборности, общинности.

По мнению американского ученого Дугласа Макгрегора, в основе организации управления, которое в конечном итоге сводится управлению людьми, лежат две полярные концепции, которые он условно назвал теорией X и теорией Y. По теории X все работники ленивы, не стремятся рабо-

тать, не обладают инициативой и должной ответственностью, предпочитают, чтобы ими руководили и тяготеют преимущественно к удовлетворению своих собственных потребностей. В основе теории Улежит предположение, что для работников работа вполне естественный процесс. Они трудолюбивы, обладают внутренней организованностью и самодисциплиной, деятельны и все делают для того, чтобы достичь желаемой цели. Их не надо принуждать. В реальной жизни приведенные концепции и соответствующие им модели управления редко встречаются в чистом виде. Чаще всего они переплетаются между собой в самых разных пропорциях. Модель управления, в которой более отчетливо проявляются признаки теории X, наиболее последовательно разрабатывалась и применялась в США. Другая модель, в которой более отчетливо проявились признаки теории Y, наиболее характерна для Японии.

Жесткая, формальная модель подразумевает наличие и широкое использование жестких должностных инструкций. Такая модель способна формироваться и воспроизводить посредственность, не щадя тех, кто не вписывается в ее структуры. Мягкая, неформальная модель поощряет инициативу, индивидуальность и творческий подход к делу. В любом коллективе непременно находятся работники как исполнительского склада, так и работники, обладающие творческим потенциалом. Любая из моделей будет хороша для одних и совершенно неприемлема для других.

Теория и практика управления в течении XX столетия прошли путь от классической теории и практики авторитарного менеджмента на основе тейлоризма до теории гуманистического менеджмента и практики современного менеджмента. Последняя основана на новой парадигме управления, которая включает в себя такие элементы, как управление знаниями, формирование позитивной культуры организации, стратегическое управление и многое другое.

Эволюция управленческой мысли является опосредованным результатом развития производственных сил, экономических и социальных отношений, научного анализа применения моделей управлений на практике. Эволюция управленческой мысли – эволюция формирования управленческих концепций, лежащих в основе применяемых управленческих моделей. Модель управления должна отражать реальные потребности развития экономики. Она также должна соответствовать экономической, социальной и культурно-исторической среде, в которой она применяется. Наука и практика предложили обществу достаточно много моделей управления. Каждая из этих моделей имеет свои объективные предпосылки и оптимальные условия применения.

Объективные тенденции развития производственной, экономической и социальной среды обуславливают необходимость постепенного, поэтапного перехода к мягкой модели. Россия (так же как и другая страна) может взять на вооружение только ту модель и только те методы управления, которые наиболее полно соответствуют ее историческому опыту, традициям и культуре. У России есть богатые положительные исторические традиции хозяйственного и государственного управления. Они вполне сочетаются с большей частью элементов мягкой модели управления. Широкое применение мягкой модели управления может позволить России сделать решительный шаг к мощной и динамической экономике.

## *Лекция 2. Современные подходы в управлении. Исследование систем управления*

Под системой понимается некоторое множество взаимосвязанных частей – компонентов, объединенных ради достижения общей цели в единое целое, взаимодействие между которыми характеризуется упорядоченностью и регулярностью на конкретном отрезке времени. К основным компонентам системы относят: элемент системы, взаимоотношения между элементами, подсистему, структуру системы.

Системы различают по степени сложности. К живым системам относятся: системы со стабильной структурой, не подверженные функциональным воздействиям в течении длительного периода времени; системы с периодически изменяющейся структурой во времени и имеющие несколько функций. К живым системам относят: системы с самосохраняемой структурой и низким уровнем переработки информации; системы с относительно развитой способностью воспринимать информацию, но не обладающие самосознанием; системы с развитым самосознанием, мышлением; социальные системы и социальные организации, включающие людей и отношения между ними. К социальным системам относятся: системы государственного управления; системы само-

управления; системы управления организациями, институтами, группами; системы управления бизнес-организациями. Для решения сложных задач управления социально-экономическими процессами использовались научные методологические подходы, позволяющие предвидеть результаты принятых решений и снижать риск и последствия неудач.

Одним из таких подходов является системный подход. Система есть целостное образование, комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих благодаря своему единению качественно новыми характеристиками, причем каждая система выступает элементом системы более высокого порядка, а любой элемент системы- системой более низкого порядка. Система обладает свойством целостности. Целостность системы конкретизируется и осуществляется через связи. Они существуют между элементами системы и несут наибольшую смысловую нагрузку. Одной из важнейших системных характеристик является энтропия, представляющая собой количественную меру беспорядка в системе. Системный подход в управлении рассматривает управленческую деятельность как систему, т. е. как совокупность элементов, взаимодействующих между собой в пространстве и времени. Выделяют три основных принципа системного подхода: целостность; структурность; иерархичность. Устойчивость – способность системы противостоять процессу разрушения и поддерживать в течение определенного времени выбранный режим функционирования. Эффективность социальных систем оценивается по совокупности критериев. К наиболее часто применяемым критериям относятся: продуктивность; экономичность; эффективность; качество. Общей характеристикой сложных систем является конструирование и использование многокритериальных образований или многокомпонентных критериев.

Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы». Процессы являются одним из элементов системы управления. Все процессы в управлении подразделяются на основные и вспомогательные. Основные связаны с производством и движением продукции. Вспомогательные процессы предназначены для обеспечения основных процессов. Изучение самоорганизующихся процессов различной природы привело к появлению и развитию синергетического подхода, вобравшего в себя идеи и подходы различных наук. Синергетика представляет собой системный подход к сложным открытым нелинейным системам с их свойствами неустойчивости, самоорганизации. Каждая организация находится в постоянном развитии. Ее развитие – это решение множества проблем, которые следуют одна за другой или вместе, возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременность их решения может обернуться кризисом. Поэтому исследование обеспечивает такой подход к управлению, который предусматривает высокое качество управленческих решений. Методологический подход к исследованию систем управления – это ракурс исследования, который определяет его направленность относительно цели. Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы:

Теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.

Эмпирические: метод наблюдения, метод сравнения, метод экспертных оценок и др.

Системный подход – интенсивно развивающееся научное направление. Системный подход использует такие понятия, как система, элементы, структура, целостность. Системный подход является мощным средством решения теоретических и прикладных проблем управленческой деятельности.

Процессный подход в управлении – это процесс формирования целей и способов их достижения, деятельность, ограниченная в пространстве и во времени, требующая для реализации комплекса управленческих ресурсов. Синергетический подход - это дальнейшее развитие системного подхода, который дает специалисту новые возможности для исследования и осуществления управленческой деятельности по отношению к сложным открытым нелинейным системам с ее свойствами неустойчивости, неравновесности, катастрофы, самоорганизации и др.

Объектом исследования и проектирования систем управления выступают социальные системы, представляющие собой системные объекты. Исследование и проектирование систем управления осуществляются на основе научной методологии, с применением соответствующих методологических подходов, а также комплекса методов и конкретных методик. Цель исследования заклю-

чается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития. Результат исследования систем управления представляет собой практические рекомендации по изменению тех или иных сторон ее функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления. Системный анализ выступает базовым подходом и методом в исследовании и проектировании систем управления. Современными формами организации и проведения исследования являются экспертная и консультационная деятельность.

### *Лекция 3. Организационные структуры управления*

В менеджменте понятие «организация» обычно используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, разделения обязанностей и на основе определенной структуры. Структура обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В современных российских условиях реализуется два типа организационных структур: экстенсивный и интенсивный.

Все организационные структуры различаются между собой формализацией, сложностью, соотношением централизации и децентрализации. Линейная структура – наиболее стройная, формально определенная, использует четкую систему взаимных связей. Горизонтально-функциональная структура – разделение рабочих функций, специализации труда по функциональным линиям. Отделение управления от исполнительской работы придает таким структурам вертикальное строение, а разделение полномочий, ответственности, масштабов контроля предполагает возникновение многоуровневых иерархических структур. Рыночная структура, где подразделения отвечают не за отдельные товары, а за сегменты рынка. Комбинированные организационные структуры используют одновременно два или даже больше признаков разделения труда. Штабная структура обладает целым рядом преимуществ. С ее помощью осуществляется более глубокая подготовка решений и планов. Все перечисленные типы организационных структур страдают недостаточной гибкостью.

Однако сегодня на экономической сцене доминируют компании нового типа в быстро растущих отраслях. В их число входят такие отрасли, как робототехника, биотехнология и аэрокосмическая промышленность. Из этой среды выросла и набрала популярность матричная организационная структура управления. Эта структура предполагает привлечение специалистов из различных служб организации для работы над определенными проектами, с сохранением за ними места в составе линейной или функциональной структуры.

Организационные структуры можно классифицировать по типам воспроизводственного цикла как экстенсивные и интенсивные; по уровню обобществления-крупного и малого бизнеса, смешанные, совместные, национальные и транснациональные; по способу принятия решений- коллегиальные и командные; по формам собственности- государственные, частные и различные их модификации; по принципам организации управления- отраслевые, территориальные, основного производственного звена и хозяйственных систем; по типам связей – координационные и корпоративные; по видам управления – линейные, функциональные, комбинированные, программно-целевые. Главная особенность сетевой формы организации экономики в любом обществе – это наличие прямых длительных связей между всеми участниками современной деятельности. Сеть – это устойчивая система связей между людьми и организациями. Любое предприятие – это сеть, деловые связи предприниматель – это тоже сеть. Современные технические средства позволяют строить масштабные локальные и глобальные телекоммуникационные сети. Уникальной и весьма эффективной глобальной сетью такого рода является Интернет.

Организационная структура представляет собой внутреннее строение организации, совокупность элементов системы и взаимосвязей между ними, логические соотношения уровней управления функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей. Особенности конкретных структур определяются окружающей средой, выбранным уровнем централизации, вариантом разделения труда и управления. Исторические типы организационных структур управления зависят от двух объективных направлений развития: научно-технических преобразований в обществе и уровня демократизации общественных отношений в

целом.

Наиболее адекватными современному состоянию общества выступают рыночно-ориентированные структуры, и особенно те из них, которые предполагают информационную открытость, готовность к сотрудничеству и базируется на сетевом принципе их построения. Современные проблемы построения, выбора и эффективного использования организационных структур и форм управления в России группируются в соответствии с основными стратегическими направлениями развития: региональной, промышленной и научно-технической, экономической и социальной политикой.

#### *Лекция 4. Основные функции управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация и координация*

Анализ – особый вид умственной, познавательной деятельности руководителей и специалистов-аналитиков, системное и постоянно обновляемое познание содержания, структуры, взаимодействий между отдельными элементами управляемого объекта и его динамики. Анализ – это функция управления, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций изменения. Анализ критичен, хотя и используется для выявления позитивных аспектов и стимулирования их создания, его главная цель – создание гносеологических предпосылок для развития.

Анализ внешней среды в целом представлен несколько ранее и использует технологии SWOT-, SNW-, PEST- анализа и др. Популярны методы и технологии анализа рынка, поведения потребителей, соотношения спроса и предложения, позиций фирм на рынке и сравнительной конкурентоспособности товаров, качества и ассортимента выпускаемой продукции на предмет соответствия потребностям рынка, конкретных целевых групп потребителей. Анализ может быть подвержен как любой исполнитель, так и сам менеджер. Содержание критического самоанализа ограничений потенциала менеджера представляет: неумение управлять собой, размытые личные ценности, размытые личные цели, остановленное саморазвитие, недостаточность навыков решать проблемы, недостаток творческого подхода, неумение влиять на людей, недостаточное понимание особенностей управленческого труда, слабые навыки руководства, неумение обучать, низкая способность формировать коллектив. Анализ не только поставяет информацию той или иной степени переработки, но и используется для оценки их выполнения. Без анализа невозможно охарактеризовать проявления функций управления, а значит, управляемая система не может нормально функционировать.

Прогнозирование – это предвидение, предсказание будущего. Оно должно предшествовать планированию. Его результат – прогнозы развития. Одна из разновидностей прогнозов – сценарии развития, которые представляют собой прогнозы с учетом тех или иных предполагаемых действий конкретных субъектов прогнозируемой ситуации. Прогнозы различаются по срокам, на которые они рассчитаны. Любой прогноз имеет целью учесть перемены в обществе. Планирование означает создание, разработку замысла некоторой деятельности, работы на определенный период, работу с указанием ее целей, содержания, объема, последовательности и сроков, а часто и методов выполнения.

Планирование как функция управления состоит в выборе оптимальной альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления. Современное планирование должно быть итерационным, т.е. гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления. Основная задача планирования в условиях рыночной экономики: обеспечение долгосрочной конкурентоспособности, прочности и устойчивости положения объекта управления на рынке. Другая важная задача – информационно-ориентирующая. По характеру управленческой деятельности различаются два основных типа планирования: административное и индикативное. Административное планирование действует в основном в пределах организации, фирмы, опирается на создание и функционирование централизованной нормативно-правовой базы. Базовым понятием системы индикативного планирования является индикатор – интегральный показатель, коли-

чественно определяющий качественные характеристики процесса. Индикаторы ограничивают предельные пороговые значения. Важно, чтобы индикатор был инструментальным, для которого существуют регуляторы прямого воздействия на объект управления. Формирование индикаторов – это процесс, увязанный во временном аспекте. В сфере коммерческой деятельности основным инструментом планирования выступает бизнес-план. Бизнес-план – это документ, характеризующий все основные аспекты будущего предприятия. С помощью бизнес-плана анализируются все проблемы, с которыми можно столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.

Организация – это распределение ролей, заданий, информации и других ресурсов, процессов. Коммуникации, ответственности и полномочий. Организационная деятельность – это процесс группировки различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей. Основные принципы рациональной организации как управленческой функции – это принцип единства цели и принцип эффективности. Процесс организации должен быть последовательным и логичным. В процессе организации происходит разбивка на служебные подразделения. Процесс организации непрерывен. В каждой организации должно быть определено, каким количеством подчиненных может управлять руководитель. Устойчивой тенденцией последних лет стало стремление организаций разной природы к уменьшению количества уровней управления. Уровни управления – это «фильтры», способные отслеживать лишнюю и нужную информацию, так как имеется прямая зависимость между количеством уровней управления и достоверностью информации. Директор – это большой политический работник на предприятии. Если он правильно организует массы, советуется с массами, опирается на коллектив, то он выполнит любое задание.

От качества и объективности анализа зависят направленность и результативность функционирования всей системы менеджмента. Специальные методы анализа позволяют максимально объективно оценить состояние и изменения социально-экономической обстановки, эффективность управляемой деятельности и самого управления. Планирование как функция управления состоит в выборе оптимальной альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления. Планированию должно предшествовать прогнозирование. Весьма важным является внедрение современных информационных технологий в прогнозирование и планирование на всех уровнях управления.

Сопоставление реальной практики развитых зарубежных стран в области государственного регулирования с тем, что имеет место в современной России, позволяет считать, что нашей стране нужна концепция социально-экономического развития страны, чтобы определить четкие ориентиры развития, сформировать механизмы их достижения и в целом обеспечить ответственность власти по реализации главных задач, определенных в конституции Российской Федерации.

Основные принципы рациональной организации включают в себя принцип единства цели и принцип эффективности. Устойчивой тенденцией последних лет стало стремление организаций разной природы к уменьшению количества уровней управления. В каждой организации должно быть определено, каким количеством подчиненных может непосредственно управлять руководитель.

#### *Лекция 5. Основные функции управления: коммуникация, мотивация, стимулирования и контроль*

Для того чтобы коммуникация была эффективной, необходимо, чтобы объект управления среагировал на попытку общения – понял, принял и запомнил суть послания. Центральным звеном схемы является сообщение, или обращение, или рекламное послание, которое представляет отправителя аудитории и потенциальным потребителям. Для формирования эффективной коммуникации отправитель должен четко определить ее цели, правильно выделить целевую аудиторию и уяснить желаемую ответную реакцию. Коммуникация – это средство, с помощью которого обеспечивается единство организации в достижении общей цели. Эффективность коммуникационных процессов в организации зависит от многих факторов: уровня и масштабности поставленных задач, организационной структуры, организационной культуры, квалификации менеджеров, стиля лидерства и др. Коммуникационный менеджмент – это самостоятельный вид специального менеджмента, осуществляющий познание и использование закономерностей обмена информацией, знаниями и интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономиче-



ских систем.

Коммуникационный менеджмент – это профессиональная деятельность производителя, посредника и потребителя по реализации коммуникационной стратегии, сформированной в соответствии с мотивами, установками, интересами, отношениями и конкретными целями каждого. Цель коммуникационного менеджмента – повышение эффективности экономической системы, формирование и использование всех видов ее капитала путем организации коммуникативного пространства.

Мотив означает внутреннюю причину, побуждающую к какому-либо действию или к системе действий. Совокупность мотивов представляет сложный психологический комплекс, характеризующий личность человека в социальной системе и предопределяющий его поведение и реакцию на внешние воздействия.

Стимул – внешнее побуждение к действию. Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели. Стимулирование – это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Мотивационная модель отражает схему функционирования мотивационных связей и акцентирует внимание практического менеджмента на том, что результаты труда зависят от степени мотивированности прилагаемых сотрудником усилий, его способностей и характера, осознания им своей роли в организации. Достоинство этой схемы в том, что она дает возможность вплотную подойти к разработке экспериментальных, эмпирических методик оценки мотивации как реального инструмента повышения результативности труда. С точки зрения мотивационного управления результативность труда обусловлена тремя главными и взаимосвязанными факторами: готовностью, возможностями работника и условиями для результативной деятельности.

Обратные связи – важнейшая сущностная черта, сердцевина контроля. Обратная связь в процессе контроля – это данные о полученных результатах. Контроль представляет собой сложное, многогранное управленческое и социальное явление. Он абсолютно необходим для упорядочения жизнедеятельности людей во всех ее областях. Система контроля – это совокупность субъекта, объекта и средств контроля, взаимодействующих как единое целое в процессе установления желаемых результатов исполнения, измерения состояния объекта контроля, анализа и оценки данных измерения, выработки корректирующих воздействий. Механизмы контроля действуют внутри предприятий и между предприятиями, внутри органов управления и между органами управления. Контроль в современной России испытывает немалые трудности. От эффективности действия механизмов контроля во многом зависит эффективность функционирования экономики.

Коммуникация как процесс обмена информацией, знаниями является одной из важных функций и одновременно – важным субъектом управления. Коммуникационный менеджмент является самостоятельным видом специального менеджмента. Мотивация является сложным процессом, невозможно без знания источников мотивации, их природы и структурных особенностей сформировать эффективные способы практического управления мотивацией. Мотивация – важнейшая функция управления поведением человека, социально организованных систем. Контроль – одна из основных управленческих функций, неотъемлемая составляющая процесса управления, воздействующая на все его остальные функции и непрерывно участвующая в этом процессе от его начала и до завершения. Типы, методы и виды контроля разнообразны.

### *Лекция 6. Стратегия и стратегическое управление*

Стратегия – это перспектива развития и модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует данная организация. Стратегия разрабатывается высшим руководством организации, а ее реализация предусматривает участие сотрудников всех уровней управления. Стратегический план должен быть целостным, но гибким, допускающим коррекцию. Стратегия – это общее направление развития. Миссия используется для последующей разработки целей, а также для формирования корпоративной культуры. Миссия должна быть официально сформулирована, и ее содержание должно быть известно сотрудникам организации. Миссия служит ориентиром для принятия всех управленческих решений. Стратегия – система взаимосвязанных решений и установок, определяющих приоритетные направления действий по реализации миссии организации,

а цели определяют конечные и промежуточные состояния в реализации стратегии. Стратегический план – это программа укрупненных действий для достижения поставленных целей. Стратегическое планирование – это процесс определения целей организации и направлений действий для их осуществления.

Стратегическое планирование может осуществляться на разных уровнях управленческой иерархии. Современная система контроля проектов и программ должна базироваться на новой целостной концепции управления развитием и переменами, называемой универсальной системой показателей деятельности. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной организации. В разработке стратегии любой организации должны принимать участие все работники. Кроме них, к выработке стратегии часто привлекаются консультанты – профессионалы в области стратегического менеджмента, а также потребители продукции данной организации. Особое значение имеет участие в разработке стратегии высшего руководства организации.

Стратегия реализуется и проявляется: в «философии» организации; в организационной структуре; в персонале; в организации трудовых процессов. Подбор и обучение персонала должны соответствовать выбранной стратегии развития. В реализации стратегий многих современных организаций самую активную роль играют команды – малые творческие коллективы. Команда представляет собой коллектив людей, тесно взаимодействующих друг с другом, который позволяет раскрыть инновационный потенциал каждого участника, таким образом повышая инновационный потенциал всей компании. Команда бывает полезной там, где необходимо творческое решение той или иной задачи, но выделять это подразделение в виде автономной организации нецелесообразно. Во всех видах команд действуют факторы, способствующие их успешному формированию. Одним из основных факторов успеха – это обучение сотрудников. Обучение становится особым видом трудовой деятельности. Оно используется в качестве инструмента доверия персонала к администрации. Реализация стратегии часто требует новой организации деловых процессов.

#### *Лекция 7. Маркетинговый подход в менеджменте*

Основные группы определений, характеризующие маркетинг: отрасль науки, изучающая рынок; практическая деятельность по продвижению продукции на рынке; философия бизнеса; система управления, вид менеджмента. На рубеже тысячелетий менеджмент и маркетинг становятся неразделимы. Современный маркетинг – это маркетинг долгосрочных отношений, субъектами которых выступают производители, потребители и посредники. Долгосрочные отношения возможны, если каждая конкретная сделка, действия строятся таким образом, чтобы принести пользу всем участникам отношений. Суть маркетингового подхода в будущем – общность ощущений с потребителем, отношение к клиенту, как к самому себе, но с учетом его индивидуальности. Еще точнее – это баланс интересов трех главных субъектов: потребителя, общества, производителя.

Ядром маркетинга отношений выступает индивидуальный маркетинг. Индивидуальный маркетинг уже стал основой нового стиля, новой разновидности управления – менеджмента взаимоотношений с потребителями. Эволюция маркетинга как в мире, так и в России XXI в. определяется новыми направлениями, условиями и возможностями его осуществления. Условия осуществления такого маркетинга – это характеристики российской окружающей маркетинговой среды текущего столетия. Ожидаемая новация в организации маркетинга – активное использование преимуществ сетевых, виртуальных организационных структур: децентрализация, приближение к потребителю, тотальная задействованность всех сотрудников. Важнейшим направлением будущего перспективного развития становится его специализация. Важнейший критерий специализации – специфика объектов продвижения.

Маркетинговый подход в современном менеджменте может быть понят, как рыночно ориентированная система управления. основополагающий принцип маркетинга – это ориентация на эффективное решение проблем конкретных потребителей. По своей сути маркетинг – это такая философия, стратегия и тактика участников рыночных отношений, когда эффективное удовлетворение запросов и разрешение проблем потребителей ведут к рыночному успеху фирм и приносят пользу обществу. Наряду с коммерческим маркетингом в последние годы все активнее развивает-

ся некоммерческий маркетинг. Он помогает определить нужды и ожидания групп населения; повысить престиж, притягательную силу отдельных идей. Одним из основных аргументов нераздельности современного менеджмента и маркетинга выступает распространение концепций маркетинга долгосрочных отношений, индивидуального маркетинга и концепции менеджмента отношений с потребителями.

### *Лекция 8. Культура и стиль руководства*

Залогом эффективности изменений являются следующие параметры культуры организации: 1. Поддержка и поощрение творческой активности, новаторства сотрудников. 2. Отслеживание динамики развития отрасли для выбора оптимального темпа и ритма изменений собственной организации. 3. Формирование кредо фирмы.

Многие виды бизнеса не могут быть успешными, если не удастся сформировать соответствующую корпоративную культуру. Это относится в первую очередь к сфере обслуживания и к массовому производству технически и технологически сложных изделий. Стиль руководства определяет систему методов, приемов, образцов поведения, с помощью которых руководитель организует межличностные отношения в коллективе и взаимодействует на подчиненных для решения поставленных задач. Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способность создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе. В основе своей стиль объективен, так как определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Воздействие на стиль руководства оказывают такие индивидуальные характеристики руководителя: физиологические; психологические; интеллектуальные; деловые. Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации. Классификация стилей руководства: диктаторский или принуждающий; авторитетный; демократический; отеческий; эталонный; наставнический. Руководитель занимает свое место в группе не случайно, а в результате некой контролируемой процедуры – назначается или избирается – и берет на себя четко описанные функции по регулированию формальных отношений в группе. В отличие от него, лидер выдвигается стихийно благодаря личным качествам и соответствующим настроению группы, является прежде всего центром межличностных отношений в группе, не обладает формальными инструментами управления. Бывает, что один человек выполняет функции и руководителя и лидера. Для российского бизнеса в целом характерен дефицит лидерства. Лидер должен выдвинуть какую-то общезначимую цель в бизнесе, выходящую за рамки собственных материальных интересов.

Культура организации, корпоративная культура представляет собой набор как формальных, так и неформальных правил и норм поведения, принятых в данной организации. Культура организации поддается формированию и изменениям, и на это должна быть направлена активность высших менеджеров. Очевидно взаимовлияние культуры организации и стиля руководства. В стиле руководства различают его общую объективную основу и свойственные конкретному руководителю способы и приемы воздействия на людей. Проблемы лидерства являются ключевыми для эффективности 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 «Сущность и содержание теории управления. Эволюция управленческой мысли»*

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 «Современные подходы в управлении. Исследование систем управления»*

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?

*Практическое занятие по теме «Организационные структуры управления»*

Задание 1. Определите типы организационных структур управления.

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуре идет речь? Обоснуйте ответ. Определите преимущества и недостатки ее.

Задание 2. Замысел организаторов Департамента ИТ заключался не в том, чтобы создать техническое подразделение. Не было необходимости воспроизводить уже имеющиеся подходы опыт. Задачи идентификации плановых и отчетных данных о количественных показателях бизнес-процессов были уже давно решены. Необходим был Центр, концентрирующий информацию для оперативных и стратегических решений на предельном уровне выгоды для компании «Техно-Электрон». Это было новым видением проблемы. Какое из положений будет больше соответствовать позиции Компы Браузе, если он менеджер с новаторским мышлением?

а) подразделение может начинать свою работу с небольшой группы людей. Успех работы подразделения будет определяться его структурой, ролями участников бизнес-процесса и системой их взаимоотношений;

б) альтернативные конфигурации организационного устройства групп (команд, подразделений) помогут продемонстрировать, как структура групп содействует решению различных проблем. Следует выбрать одну из альтернатив;

с) структура группы может меняться не только от простого к сложному или по мере эволюции целей и задач. Изменения могут происходить при переходе от плана к его реализации. Необходимо обсуждать возможные варианты, а результаты обсуждения учесть при организации работы подразделения.

Задание 3. Используя заданный тип организационной структуры, необходимо построить систему управления предприятием заданного вида деятельности (№ варианта) и состоящим из конкретных структурных единиц, выбранных из перечня.

№ п/п	Тип организационной структуры	Предприятия по видам деятельности
1	Линейная	производящее продукцию
2	Функциональная	предоставляющее услуги
3	Матричная	торговли
4	Программно-целевая	образования
5	Бригадная	здравоохранения

д) Перечень структурных единиц

руководитель	
Заместители:	Главные специалисты
по производству	главный инженер
по торговле	главный энергетик
по экономическим вопросам	главный врач
по социальным вопросам	главный метролог
по хозяйственной части	главный технолог
по безопасности	главный специалист
по маркетингу	главный механик
по бизнесу	
по внешним связям	
по кадрам	
службы (отделы):	
главного технолога	административно-хозяйственный
главного механика	кадров
главного инженера	бухгалтерия
организации производства	социально-бытового обслуживания
проектирования	жилищно-коммунальный
научно-технической информации	подготовки кадров
патентно-лицензионный	социально-бытового обеспечения
рационализации и изобретательства	документационного обеспечения
организации труда и зарплаты	охраны труда и техники безопасности
маркетинга	охраны окружающей среды
по работе с населением	социальной защиты
юридический	

*Практическое занятие по теме «Основные функции управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация и координация»*

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. 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.).

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.

*Практическое занятие по теме «Основные функции управления: коммуникация, мотивация, стимулирования и контроль»*

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 директора, 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?

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. 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 отдачи 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 «Стратегия и стратегическое управление»*

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.

Задание 2. Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры. Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1. Требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования для производства сувениров. 2. Существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как по предложению производителей мода на данный вид товара краткосрочна.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### *Практическое занятие по теме «Маркетинговый подход в менеджменте»*

Задания с выбором одного варианта правильного ответа

1. Компания, которая предлагает множество различных продуктов с разным уровнем качества на нескольких рынках, хочет обезопасить себя от такой ситуации, когда имя и репутация организации будут связываться с конкретными продуктами. Какую политику в отношении торговых марок следует проводить в таком случае?

А. Индивидуальные марки.

Б. Марки для групп товаров.

В. Зонтиковая маркировка.

2. Рекламное объявление помещено в определенном журнале. Этот журнал в среднем покупают и/или читают 100000 чел. Из них 60000 чел. принадлежат к целевой группе, на которую ориентировано данное объявление. Оценки показывают, что эти 60000 чел. составляют около 50 % от всей целевой группы. Какое из приведенных ниже утверждений является верным?

А. Покрытие (целевой группы) составляет 50%

Б. Покрытие (целевой группы) составляет 60%

3. Какой из перечисленных ниже инструментов стимулирования сбыта является наиболее подходящим для того, чтобы обеспечить повторные покупки потребительского товара, который приобретают регулярно?

А. Специальные купоны на упаковке

Б. Бесплатные образцы

В. Распространение бесплатных (подарочных) купонов в каждую дверь

Г. Демонстрация (образцов товаров)

4. При вычислении оптимального объема заказов учитываются следующие факторы:

А. Спрос, время, издержки

Б. Затраты на хранение, накладные расходы на оформление заказа, время и спрос

В. Время, затраты на хранение, затраты на обработку, спрос

Г. Расходы на оформление заказа, поставка, расходы на ведение учета, время

5. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

А. Поведение покупателей при покупке

Б. Поведение покупателей после покупки

- В. Восприятие продуктов потребителями
- Г. Намерение потребителей совершить покупку.

6. *Какая из перечисленных ниже групп обладает следующими характеристиками: высокое социальное положение, они являются лидерами мнений для других групп и узнают о новинках с помощью средств массовой информации?*

- А. Новаторы;
- Б. Рано одобряющие;
- В. Раннее большинство;
- Г. Позднее большинство.

7. *Выбор рыночного сегмента может базироваться на различных критериях. Какие из следующих утверждений являются неверными?*

- А. Чем больше рыночный сегмент, тем больший интерес он представляет для компании
- Б. Между сегментами должна быть существенная разница
- В. Должна существовать возможность свободного доступа к сегментам
- Г. Компания должна иметь возможность подсчитать потенциальный объём сбыта для сегмента

8. *Процесс коммуникаций включает несколько элементов. Что из перечисленного ниже не является элементом процесса коммуникаций?*

- А. Предложение.
- Б. Канал (средство).
- В. Обратная связь.
- Г. Ответная реакция.

9. *Как называется метод ценообразования, при котором цену устанавливают на X % выше издержек производства?*

- А. Целевое ценообразование.
- Б. Ценовая дискриминация.
- В. Ценообразование на базе спроса.
- Г. Ценообразование «издержки плюс надбавка».

10. *Поставщик персональных компьютеров продает компьютеры только для применения в бизнесе. Он принимает решение начать продажу этих компьютеров также и конечным пользователям (индивидуальным потребителям). Как можно назвать эту стратегию?*

- А. Проникновение на рынок
- Б. Развитие рынка
- В. Диверсификация
- Г. Развитие продукта

11. *Диско-клуб «Гавана» выдает посетителям специальные дисконтные карты. Владелец карты при каждом пятом посещении имеет право на 25 % скидку с цены входного билета. Какова цель такого нововведения?*

- А. Увеличить степень проникновения
- Б. Увеличить число посещений
- В. Увеличить среднюю продолжительность визита
- Г. Повысить степень узнаваемости марки

12. *Если предприятие принимает решение активно действовать на двух сегментах рынка (или большем числе) и разрабатывает различные продукты и/или маркетинговые программы для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:*

- А. Агрегированный маркетинг
- Б. Дифференцированный маркетинг
- В. Концентрированный маркетинг
- Г. Недифференцированный маркетинг

13. *Автомобильный дилер рассматривает возможность расширения своей деятельности. Он должен сделать выбор между включением автомобильных аксессуаров в спектр своих това-*

ров, а также оценить возможность продажи цветов, безалкогольных напитков и сигарет. Дилер должен сделать выбор между:

- А. Развитием продукта и диверсификацией
- Б. Проникновением на рынок и развитием продукта
- В. Интеграцией и развитием рынка
- Г. Проникновением на рынок и развитием рынка

14. В отделе сбыта работает 5 человек, включая коммерческого директора. Всего в компании работает 15 человек, включая 2 водителей. Генеральный Директор курирует продажи и лично заключает договора с крупными корпоративными клиентами. Какова доля сбытового подразделения в общем количестве?

- А. Менее 1/3
- Б. 1/3
- В. Более 1/3

15. Ваш главный конкурент сбросил цены на 20%. 2 месяца назад конкурент куплен новыми собственниками. Месяц назад в эту компанию назначен новый генеральный - варяг. Что это может быть:

- А. Ценовая война
- Б. Избавление от запасов
- С. Начало цен в отрасли
- Д. Временное снижение
- Е. Сезонный фактор

16. Опрос покупателей томатного супа, проведенный в прошлом месяце для изучения интенсивности потребления, дал следующие результаты:

никогда не покупал его ранее	-	4%;
я купил его в первый раз	-	3%;
я купил его во второй раз	-	7%;
я купил его в третий раз	-	12%;
я покупал его более трех раз	-	74%.

На основании представленной информации можно прийти и к заключению, что рассматриваемая марка находится на следующей стадии жизненного цикла:

- А. Стадия выхода на рынок;
- Б. Стадия роста;
- В. Стадия насыщения (зрелости);
- Г. Стадия упадка
- Д. Стадия юности

#### *Практическое занятие по теме «Культура и стиль руководства»*

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. 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.

Задание 3. 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 отдела по связям с общественностью 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.

Задание 4. За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в интернациональную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура. Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами». Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды.

Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google»

(Клифф Редекер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется.

Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снек-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год. Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем.

Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет. На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой.

Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтек-компаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заключается в разрешении основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен. В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 процентов времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы.

Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволяет оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?
2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей?
3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?
4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной информации?
5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?

## 6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

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 до-полнение.

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 утверждение 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.