

Казанский (Приволжский) федеральный университет
Институт управления и территориального развития
Кафедра государственного и муниципального управления

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

учебно-методическое пособие

Казань-2013

УДК 304
ББК 65.9
Р80

Печатается по рекомендации Учебно-методической комиссии
Института управления и территориального развития КФУ

Составитель: кандидат экономических наук, ассистент Роднянский Д.В.

Рецензент: кандидат технических наук, доцент Одинокоев М.Ю.

Р80 Теория управления: учебно-методическое пособие //Сост. Д.В. Роднянский.-
Казань: Казанский федеральный ун-т, 2013.-56с.

Учебно-методическое пособие по курсу «Теория управления» предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению 081100.62 «Государственное и муниципальное управление». В нем излагается тематическое содержание курса, предлагаются темы семинарских занятий, задания для обсуждения в группе, ситуационные задачи, вопросы для контроля знаний.

Учебно-методическое пособие по курсу «Теория управления» подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления Института управления и территориального развития КФУ.

УДК 304
ББК65.9

©Казанский федеральный
университет, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Организационно-методические указания.....	4
Регламент дисциплины.....	6
Распределение часов по темам и видам учебных занятий.....	7
Содержание курса.....	9
Темы семинарских занятий.....	12
Темы для докладов.....	43
Вопросы к экзамену.....	45
Учебно-методическое обеспечение курса.....	47
Тесты.....	48

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Курс «Теория управления» знакомит студентов с основными понятиями, методами и функциями управления в системе государственного и муниципального управления. Курс дает студентам навыки анализа конкретных деловых ситуаций, как в коммерческой сфере, так и на государственной службе.

Целью курса является приобретение студентами знаний и навыков в области теории управления, а также освоение основных положений практики успешного управления на государственном и муниципальном уровнях.

Задачами курса

Студенты, завершившие изучение данной дисциплины должны:

Знать:

- основные методы и функции управления;
- специфику управления в системе ГиМУ;
- типологию и классификацию функций и задач управления;
- специфику планирования, организации, мотивации, контроля и принятия управленческих решений на государственной гражданской и муниципальной службе.

Уметь:

- анализировать эффективность системы государственного и муниципального управления;
- выбирать необходимые методы организации и мотивации персонала;
- оценивать воздействие управленческих решений на социально-экономическое развитие территорий;
- пользоваться научной и справочной литературой по проблемам управления.

Владеть:

- различными методиками управления;
- инструментами планирования и контроля в процессе управления;

- методами анализа эффективности систем управления.

Место курса в профессиональной подготовке выпускника

При подготовке пособия учитывалась связь курса «Теория управления» с дисциплинами экономического, политического и социологического характера: «Экономическая теория», «Социология», «Введение в специальность и правительственно-правовая система», «Микроэкономика» и др.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Курс «Теория управления» предполагает чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций. Самостоятельная работа предусматривает изучение основной рекомендованной литературы. В целях более глубокого изучения материала предполагается анализ конкретных ситуационных задач по тематике семинаров.

Итоговая форма контроля – экзамен, на котором требуется показать знание основных проблем курса и продемонстрировать умение применять полученные навыки в практической работе.

РЕГЛАМЕНТ ДИСЦИПЛИНЫ

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Лекции	26
Семинары	28
Отчетность	экзамен
Количество баллов, выделенных на курс	100

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ

Блоки	Контрольные точки	Баллы
	Доклад по выбранной теме	25
	Итоговый тест	25
	Экзамен (письменный)	50

РАБОЧИЙ ПЛАН

№ п/п	Вид работы	Срок отчетности	Баллы
Блок 1			
Текущая работа (Контрольная точка)			
1	Доклад по выбранной теме	25 марта	25
2	Итоговый тест	10 мая	25
3			
Блок 2			
Экзамен/зачет			
	Экзамен	июнь	50

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Виды учебных занятий	Количество часов	
		144 часа	2 семестр
1.	Всего часов по дисциплине (в том числе и самостоятельная работа студентов)	54	54
2.	Лекций		26
3.	Семинаров		28
4.	Потоковых консультаций		
5.	Групповых консультаций		

№ п/п	Название темы и ее содержание	Количество часов	
		лекции	семинары (лаб.- практ.)
1	Основы теории управления	4	2
2	Модели управления		2
3	Эволюция школ управления	2	2
4	Функция планирования в управлении	2	4
5	Стратегический анализ	4	4
6	Функция организации в управлении	2	2
7	Функция мотивации в управлении	2	4
8	Функция контроля в управлении	2	2

9	Власть, влияние и руководство	2	4
10	Принятие управленческих решений	2	2
11	Функция коммуникации в управлении	2	
12	Социальная ответственность бизнеса	2	
	Итого часов:	26	28

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1

Основы теории управления

Предмет и функции теории управления. Управление и предпринимательство.

Статус менеджера. Требования к современному управленцу. Уровни управления. Модели управления: понятие и основные виды. Американская модель управления. Японская модель управления. Становление российской модели управления. Управление в коммерческой фирме и в государственной службе.

Тема 2

Эволюция школ управления

Научная организация труда Тейлора. Административная школа и А. Файоль. Школа человеческих отношений. Школа науки управления. Процессный, системный и ситуационные подходы к управлению.

Тема 3

Функция планирования в управлении

Сущность и модель стратегического управления. Миссия, цели и стратегия организации. Типы и модели планирования. Периоды планирования. Планирование и организационная ответственность. Индикативное планирование. Бизнес-планирование и государственное планирование и программирование: сходства и различия.

Тема 4

Стратегический анализ

Анализ микросреды: SWOT- анализ, его достоинства и недостатки. Понятие и уровни внешней среды. Анализ конкурентной внешней среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Анализ макросреды: STEEP-анализ. Матрица «Рост- доля» БКГ. Модель GE/McKinsey.

Тема 5

Функция организации в управлении

Понятие функции организации и ее задачи. Разделение труда и специализация. Делегирование полномочий: предпосылки и барьеры. Норма управляемости (контроля). Централизация и децентрализация. Департаментализация и ее виды: функциональная и дивизиональная. Органические типы организаций: матричная и проектная организация

Тема 6

Функция мотивации в управлении

Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости С. Адамса, теория ожидания В. Врума, теория подкрепления.

Тема 7

Функция контроля в управлении

Контроль и его типы. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля. Система государственного и муниципального контроля.

Тема 8

Власть, влияние и руководство

Понятие власти и влияния. Формы власти и влияния. Источники власти.

Понятие руководства (лидерства). Модель МакГрегора. Теория черт характера. Поведенческие теории руководства(лидерства): системы Лайкерта, решетка Блэйка-Моутона.

Ситуационный подход к руководству(лидерству): модель Фидлера, подход Митчелла и Хауса, модель Херси-Бланшара, модель Врума и Йеттона

Новые подходы к лидерству.

Тема 9

Принятие управленческих решений

Характеристика и классификация управленческих решений: программируемые и непрограммируемые решения. Этапы процесса принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие решения. Основные модели и методы принятия управленческих решений.

Тема 10

Функция коммуникации в управлении

Понятие и виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Управление организационными коммуникациями. Значений коммуникаций в постиндустриальном обществе.

Тема 11

Социальная ответственность бизнеса

Понятие и направления социальной ответственности. Плюсы и минусы социальной ответственности. Формы реализации социальной ответственности.

ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Предмет и метод теории управления

1. Понятие и сущность теории управления
2. Объект, субъект и предмет изучения теории управления
3. Различия между управленцем и предпринимателем.
4. Управление в коммерческой фирме и на государственной службе: сходства и различия
5. Методы управления

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте методологию теории управления.
2. Приведите примеры субъекта и объекта управления, их взаимодействия.
3. Раскройте суть и содержание административных, экономических, социально-психологических и организационных методов управления.
4. Раскройте взаимосвязь методов управления
5. В чем заключается особенность управления в государственной сфере, некоммерческой организации?

Тема 2. Модели управления

1. Понятие модели управления. Классификация моделей
2. Характеристика американской модели управления
3. Характеристика немецкой модели управления
4. Характеристика исламской (восточной) модели управления
5. Формирование российской модели управления: особенности, сложности, противоречия

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте особенности российской модели управления.

2. В чем основное сходство американской и российской модели управления?
3. Назовите схожие черты японской и российской моделей управления.
4. Какие принципы характерны для исламской модели управления?
5. Каковы перспективы внедрения исламской модели управления в РФ?
6. Опишите основные черты немецкой модели управления.

Тема 3. Эволюция школ и концепций управления

1. Подходы к управлению до конца XIX в.
2. Научная школа управления: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. и Ф. Гилбреты, Г. Эмерсон
3. Административная школа управления: А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни
4. Бюрократическая школа управления и М. Вебер.
5. Школа человеческих отношений: М.П. Фоллетт, Э.Мэйо.
6. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению

Вопросы для обсуждения:

1. Какое влияние оказала кооперация труда на появление управленческих функций?
2. Кто автор новой технократической концепции и в чем ее суть?
3. В чем заключается сущность графиков Гантта?
4. В чем суть администрирования, и какие функции выделил А. Файоль?
5. Чем обусловлен переход от административной школы к направлению изучения человеческих отношений?
6. Опишите основные выводы хоторнских экспериментов.

Задание студентам:

Задание 1.

Определить, вклад каких школ в науку об управлении перечислен в каждой из таблиц 1.1-1.4 (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении и школа науки управления или количественных методов).

Таблица 1.1. Вклад в науку управления (вариант 1)

Школа _____
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Таблица 1.2. Вклад в науку управления (вариант 2)

Школа _____
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

Таблица 1.3. Вклад в науку управления (вариант 3)

Школа _____
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Таблица 1.4. Вклад в науку управления (вариант 4)

Школа _____
1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000.

Задание 2.

Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями :

Названия подходов:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
- Процессный подход.
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

Описания подходов:

- Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
- Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление

рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

- Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.
- В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Тема 4. Функция планирования в системе ГиМУ

1. Стратегическое управление: соотношение с понятием планирования, этапы управления
2. Понятие миссии организации и целей организации
3. Соотношение понятий программирование и планирование. Индикативное планирование
4. Формы государственного планирования и программирования. Законодательное регулирование системы прогнозирования и планирования в РФ.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем планирование отличается от прогнозирования?

2. Что представляет из себя индикативное планирование?
3. Какова роль миссии организации? Какие требования предъявляются к миссии?
4. На основе каких показателей разрабатывается проект федерального бюджета?
5. Назовите основные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс прогнозирования и планирования на государственном уровне.
6. В чем заключается подход SMART к формулировке целей организации?
7. Назовите базовые стратегии по М. Портеру. Приведите примеры организаций, функционирующие по каждой из указанных стратегий.

Задание студентам:

Задание 1.

Выберите из рейтинга ведущих компаний Forbes или РА «Эксперт» несколько организаций и проанализируйте их миссию и цели с точки зрения наличия необходимых характеристик. По желанию, дайте рекомендации по изменению поставленных целей или миссии.

Задание 2.

Проанализируйте программные статьи руководителей страны, послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ. Выберите несколько поставленных целей и проанализируйте их с точки зрения подхода SMART.

Задание 3.

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы. (Источник- Harvard business review).

— Ян Карлович! Я придумал! — в кабинет руководителя HR-практики крупной консалтинговой компании «Вперед Плюс» вбежал молодой темноволосый мужчина внушительной комплекции. Едва прикрыв за собой дверь, он бросился

к столу начальника и с разлета уселся в кресло.

— Стучать тебя, видимо, никто не научил. Да, Федор? — недовольно спросил Ян Карлович.

— Простите, — Федор смутился и неловко приподнялся в кресле. — Забылся, честно говоря... Просто вот... хотел поделиться идеей.

— Федя, о чем ты? Ночь на дворе, всем давно пора по домам.

— Ой, — еще больше смутился молодой человек: он наконец заметил, что начальник стоит с ключами в руке и с сумкой через плечо. — Вы уже уходите? А я думал...

— Ладно, — нехотя проговорил Ян Карлович, — что там у тебя? Какая еще идея?

— Ну как же, Ян Карлович? — удивился Федор. — Вы же сами сегодня на собрании зачитывали нам письмо генерального. Вот, я даже законспектировал: «Консалтинговые услуги продаются хуже, чем раньше. В нынешних условиях наша задача — увеличение прибыли на 5—7 процентов в год. Необходим поиск альтернативных источников дохода». И так далее. Так вот я подумал...

Ян Карлович вздохнул и снял с плеча сумку.

— Ладно, Федя, выкладывай. Только быстро.

Клуб по интересам

Федор судорожно ощупал карманы, выудил носовой платок, торопливо протер вспотевшее лицо и приступил к рассказу.

— В двух словах: я прикинул, какие есть бизнесы, более-менее сопряженные с нашим. Перебрал все, пока не сообразил: конференции!

— Не хочу тебя расстраивать, но об этом мы уже думали, — оборвал подчиненного Ян Карлович.

— Конечно, я и не сомневался, — поспешил ответить Федор. — Но речь не о простых конференциях. Ведь, будем откровенны, в этом бизнесе высока

конкуренция, да и люди на подобные мероприятия не слишком охотно ходят. Так вот я подумал: что должен приносить нам новый бизнес? Только деньги? Конечно, нет! Он должен работать на репутацию компании. Плюс открывать доступ к новым клиентам. Конференции, безусловно, приносят деньги — билеты, спонсорство, все дела. Репутацию они тоже, в принципе, укрепляют — если в этих конференциях принимают участие «правильные» люди. Но где гарантия, что нам удастся собрать одних звезд? Если билеты на мероприятие распространяются за деньги, о селекции, то есть о сборе качественной аудитории речь не идет. Кроме того, всегда существует риск не продать все билеты. Я прав? Ян Карлович развел руками.

— Ну-у-у, — протянул он, — да. И какие ты видишь альтернативы?

— Я придумал такую хитрую штуку... Клуб!

— По интересам что ли?

— Можно сказать и так, — Федор кивнул и в который раз промокнул лицо платком. — Хотя, строго говоря, любая конференция — это клуб по интересам. Но клуб — открытый.

— Ага, а твой — закрытый? — в голосе Яна Карловича послышалась заинтересованность. — Кажется, я начинаю понимать.

Воодушевленный едва уловимыми признаками одобрения начальства, Федор просиял.

— Да, да, именно так! Закрытый клуб, и не один, а много. Исключительно для топ-менеджеров, руководителей крупных компаний, вице-президентов. Для самых успешных, самых влиятельных, самых уважаемых...

Заметив, что его слова зацепили начальника, Федор замолчал, чтобы дать ему возможность все осмыслить. Когда Ян Карлович удовлетворенно кивнул, Федор с возбуждением продолжил.

— В основном это будут наши клиенты, но не только. С помощью клубов — назовем их профессиональными сообществами — мы будем привлекать новых

клиентов. Вместе с именными приглашениями будем рассылать потенциальным участникам список тех, кто уже вступил в наше сообщество, и тех, от кого мы ждем подтверждения. Эти имена, я уверен, станут для всех весомым аргументом. — Так, — вспомнил Ян Карлович, — а еще ты сказал, что клубов будет несколько. То есть, и правда, по интересам?

— Ну конечно! Например, закрытый клуб HR-директоров, IT-директоров, финансовых директоров...

— Ну что ж, — задумчиво произнес Ян Карлович, — идея неплохая. И вполне осуществимая.

— Отлично! — обрадовался Федор. — Если мы в ближайшее время начнем работать над этим проектом, то сможем опробовать его уже в этом году. И если все пойдет как надо, в следующем он принесет нам те самые 5—7 процентов, которые от нас требует руководство компании.

— Что ж, посмотрим, — Ян Карлович встал и взял ключи от машины. — Ты же понимаешь, над этой идеей еще работать и работать.

Пилот

Через пару недель план создания «Клуба по интересам» был приведен в удобоваримый вид. За основу пилотного проекта взяли «Профессиональное сообщество HR-директоров». Сформированная Яном Карловичем команда изучила рынок и отобрала 30 самых авторитетных директоров по персоналу и, пользуясь личными связями, заручилась предварительным согласием большинства из них. Оказалось, что идея Федора давно витала в воздухе, только вот ухватить ее и облечь в правильную форму никому еще не удавалось. Так что, когда люди понимали, что членство в клубе даст им возможность общаться с равными себе и обсуждать самые животрепещущие проблемы профессионального характера, они приходили в совершеннейший восторг. Встречи сообщества было решено устраивать раз в квартал. Каждая встреча, по задумке сотрудников «Вперед Плюс», должна была делиться на две части —

официальную и неофициальную. На официальной церемонии звучали бы речи на заданную тему — как самих членов клуба, так и приглашенных спикеров. Неофициальная часть — это фуршет, обсуждение услышанного, обмен идеями, установление деловых контактов. В этом заключался интерес членов клуба.

Интерес устроителей мероприятия был, как и говорил Федор, в укреплении собственной репутации, в расширении клиентской базы и еще — в продаже спонсорства. Для первой встречи клуба нашли восемь спонсоров: тренинговые компании, банки, страховщики и другие организации, которые могли что-то предложить корпорациям через их директоров по персоналу. Руководство компаний — потенциальных спонсоров сотрудники «Вперед Плюс» также без труда заинтересовали в будущем мероприятии.

Словом, пилотный проект «Клуба» был разработан со всей возможной тщательностью и готов к запуску. Команда Яна Карловича свою работу выполнила. Теперь пришла пора вступать в игру самому руководителю практики HR-консалтинга.

В бухгалтерии

Нина Петровна Соколова, главный бухгалтер компании «Вперед Плюс» закрыла папку «Клуб» и, будто стирая с нее пыль, провела по обложке рукой с причудливым маникюром. В кабинете стояла гнетущая тишина.

— Нина Петровна, ну что же вы молчите? — не выдержал Ян Карлович. — Что-то не так? Скажите хоть что-нибудь!

— Это вы мне скажите: на чем вы тут деньги собрались зарабатывать?

— Как на чем? — Вопрос бухгалтера привел Яна Карловича в замешательство.

— Тут же все ясно: на спонсорах.

— Ну тогда я вас разочарую: совершенно бесперспективная идея.

— Что значит «бесперспективная»? Диверсификация клиентской базы — это уже не перспектива? А развитие бизнеса? А семипроцентное повышение прибыли? О чем вы говорите?!

— Только о том, что на таком проекте мы ничего не заработаем. А если и заработаем, то сущие копейки. С вероятностью девяносто девять процентов налоговая усмотрит тут упущенную выгоду, или недопоказанную прибыль, если хотите. Заподозрит, что билеты на эти мероприятия мы все-таки продавали, и тогда нам придется заплатить НДС с этих якобы доходов и налог на прибыль.

— Какой еще налог, — не понял Ян Карлович, — мы же не продаем билеты!

— А вы пойдите докажите им это!

— Но как они его высчитывать-то будут? — не унимался Ян Карлович.

— Элементарно: исходя из усредненной стоимости билетов или, скажем, клубного членства... Так что мой вам совет: сделайте платное членство или забудьте о своей безумной идее.

— Забыть?! — с вызовом переспросил Ян Карлович. — Как я посмотрю, для вас это проще всего. А вам не приходило в голову, что можно пойти другим путем? Вместо того чтобы накладывать свое вето на новые проекты, вы бы лучше подумали, что тут можно сделать! Придумали, как оформить проект, как убедить налоговую в нашей честности.

— Что я придумаю? Что я придумаю?! — с ходу завелась Соколова. — Все вы тут такие умные, креативные — один круче другого! Даете волю безудержной фантазии, что-то выдумываете, сочиняете. Раз-два, проект готов. Делов-то! Теперь можно отдыхать — ваша миссия выполнена! А думать, как все это проводить — дело бухгалтерии. Это мы должны расхлебывать ваши художества! Мы да юристы. Сходите к ним, кстати, — они вам еще не то скажут.

Крик души

Выйдя от Соколовой, Ян Карлович направился напрямиком в юридический отдел. Приятельские отношения с главным юристом позволяли ему надеяться: разговор принесет хоть какие-то плоды.

— А ведь ее можно понять, — вздохнул юрист, выслушав рассказ Яна Карловича. — Ведь ваш проект не единственный: у каждого департамента нашей

огромной компании куча идей! Одна круче другой! И в какой из них налоговая усмотрит нарушения, предсказать невозможно. Ведь им в голову может взбрести что угодно. Так что тут недоимка, там недоимка — вот и набежит некая критическая сумма, из-за которой на нашего генерального заведут дело. А это уже не шутки.

— Какая недоимка, о чем ты говоришь? Это же просто смешно. Повторяю тебе: мы не собираемся продавать билеты! Получается, что нас априори считают виноватыми. Изворотливыми обманщиками. И тупыми к тому же. У нас что, не действует презумпция невиновности?

Юрист развел руками:

— Ты что, не знаешь в какой стране живешь?! У нас теория и практика расходятся так далеко, что и говорить нечего.

— Да бог с ними, с теорией и практикой, — снова вышел из себя Ян Карлович.

— Меня другое бесит. У нас в компании полный раздрай. Бизнес-подразделения из кожи вон лезут, думают о развитии, что-то организуют, куда-то стремятся. А финансисты — да что финансисты, и юристы туда же! — только все тормозят. На развитие им начхать. Им в лом пошевелить мозгами и что-нибудь придумать. Они думают только о снижении рисков, а не о поиске решений. А ведь как красиво все говорят: «Мы бизнес-ориентированы». Чушь все это! Пустые слова. Вместо того чтобы помогать бизнесу, они ему только мешают! И ладно бы я не знал, что бывает иначе, не видел, что в других компаниях обеспечивающие подразделения действительно работают на бизнес, — тогда бы еще ладно. Я бы считал, что это в порядке вещей, и не выступал. А так... Леня Рим, простите, задницу оторвать от стула и что-то сделать. Хотя бы поинтересоваться, как такие вопросы решают другие компании. Я уж молчу о том, чтобы подстраивать под новый проект бизнес-процессы, прописывать новые структуры, разрабатывать стратегию... Знаешь, достало все это!

— Что я могу сказать? — пожал плечами юрист. — Есть такая проблема, да. Но

решать ее должны не мы, то есть не только и не столько мы, сколько наш генеральный. Иди к нему, раз уж так наболело...

Генеральный директор консалтинговой компании «Вперед Плюс» разговор с Яном Карловичем воспринял как последнее предупреждение: пора действовать. Он не раз уже замечал признаки разлада между подразделениями в компании: нет в ней слаженности, нет работы на одну цель. И с этим определенно пора что-то делать! Но что — этого директор пока не знал...

Вопросы:

1. На какую стратегию ориентируется компания «Вперед плюс» при разработке идеи «Клуба» (сформулируйте в терминах базовых стратегий М. Портера). Свой ответ аргументируйте.
3. Какие меры должен предпринять генеральный директор, чтобы согласовать деятельность подразделений?
4. Каким образом, на Ваш взгляд, должен быть организован процесс выдвижения и анализа предложений по улучшению деятельности компании (разработке новых направлений и т.п.) со стороны сотрудников? Кто должен принимать окончательное решение?

Тема 5. Стратегический анализ

1. Анализ микросреды организации: SWOT-анализ, достоинства и недостатки
2. Анализ макросреды организации: STEEP-анализ, достоинства и недостатки
3. Анализ конкурентной среды с помощью методики пяти сил М. Портера
4. Матрица БКГ как инструмент стратегического анализа
5. Матрица GE/McKinsey как инструмент стратегического анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основные направления применения методик анализа внутренней и внешней среды
2. В чем заключается критика концепции «пять сил конкуренции» М. Портера
3. В чем состоят концептуальные различия в подходах к стратегическому анализу матриц БКГ и GE/McKinsey ?
4. Какие показатели учитываются при составлении матрицы GE/McKinsey?

Задание студентам:

Задание 1.

Проведите SWOT- анализ программы обучения бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление» Казанского федерального университета

Задание 2.

Проведите анализ внешней среды функционирования Казанского федерального университета по методике STEP- анализа

Задание 3.

Проведите стратегический анализ рынка мебели Республики Татарстан с помощью матрицы БКГ на основе приведенных ниже данных.

№ п.п.	Предприятия	2009 год		
		объем продаж	темп роста %	доля рынка %
1	ООО "Аладдин"	2557,0	104,5	0,4
2	ОАО "Татмебель "	26709,0	57,1	4,3
3	АОР «ПФМК»	406528,0	124,1	64,9
4	ОАО "ВДК"	138749,0	126,3	22,1
5	АО "Альметьевская мебельная фабрика"	1420,0	114,2	0,2

6	АО "Ломжа"	11570,0	54,7	1,8
7	ГУП "Бугульминская мебельная фабрика"	6419,0	64,9	1,0
8	ГУП "Чистопольская мебельная фабрика"	610,0	22,5	0,1
9	ГУП "Мебельсервис"	1330,0	29,9	0,2
10	ОАО "Тюлячинская мебельная фабрика"	1515,0	68,9	0,2
11	ОАО "Ютазинская мебельная фабрика"	2371,0	117,6	0,4
12	Лениногорский агрегатно-механический завод	863,0	93,9	0,1
13	ОАО "Камела"	10519,2	94,0	1,7
14	ООО "Мебельная фабрика "АК БАРС"	8280,0	316,5	1,3
15	ОАО "Шугуровский древкомбинат"	9943,0	89,6	1,6
	Итого:	626826,2	113,2	100,0

Задание 4.

Проведите стратегический анализ рынка мебели Республики Татарстан с помощью матрицы GE/McKinsey на основе приведенных ниже данных.

Относительные преимущества в конкуренции	Уд. вес, %	ООО «Аладдин» (1)		ОАО «Татмебель» (2)		Поволжский фанерно-мебельный комбинат (3)	
		Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка
Цена	11	98,5	10,835	98,0	10,78	95,1	10,5
Соблюдение сроков поставок	11	98	10,78	30	3,3	99,3	10,9
Качество товара	13	90	11,7	94	12,22	95	12,4
Эффективность сбыта	12	15,5	1,86	72	8,64	57	6,84
Гибкость производства	12	98	11,76	58	6,96	54	6,48
Вероятность наступления банкротства	12	278	33,36	88,3	10,596	442	53,0
Рост доли рынка	15	84,5	12,7	157,8	23,67	282,4	42,4
Кредитоспособность предприятия	14	280	39,2	65,3	9,142	159	22,3
ИТОГО:	100		132		85		165
Привлекательность рынка (доля рынка (%))		0,30		8,40		69,40	

Относительные преимущества в конкуренции	ОАО "ВДК" (4)		ГУП "Альметьевская мебельная фабрика"(5)		"МТП АО "Ломжа" (6)	
	Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка	Баллы	Общая оценка
Цена	97,3	10,7	94,5	10,4	96,9	10,7
Соблюдение сроков поставок	86,7	9,54	76,8	8,448	86,7	9,54
Качество товара	96,2	12,5	97,3	12,649	98,8	12,8
Эффективность сбыта	68	8,16	42	5,04	85	10,2
Гибкость производства	69	8,28	64	7,68	83	9,96
Вероятность наступления банкротства	127	15,2	33	3,96	88,3	10,6
Рост доли рынка	107,5	16,1	51,3	7,695	126,5	19,0
Кредитоспособность предприятия	77,6	10,9	31	4,34	64	8,96
ИТОГО:		91		60		92
Привлекательность рынка (доля рынка (%))	14,40		0,50		3,20	

Тема 6. Функция организации в управлении (в системе ГиМУ)

1. Понятие и виды организационных структур. Функциональная, дивизиональная, матричная структуры. Преимущества и недостатки.
2. Делегирование полномочий: причины и основные трудности. Норма управляемости (контроля)

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите виды бюрократических структур организации
2. Опишите виды органических структур управления
3. Определите основные отличия функции организации в коммерческих структурах и системе ГиМУ
4. Каковы тенденции эволюции организационных структур?
5. Что такое норма управляемости? Какова оптимальная норма

- управляемость в коммерческой организации и государственной службе?
6. Каким образом можно определить эффективность процесса организации?

Задание студентам:

Задание 1.

Найдите организационно-управленческие ошибки в следующих высказываниях:

- Начальник планово-экономического отдела предприятия приказал помощнику директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на изделие А-1
- Начальник планово-экономического отдела предприятия вызвал к себе в кабинет управляющего цехом №1 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия А-1

Задание 2.

Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры организаций, описанных ниже. Нарисуйте их возможные структуры с учетом ваших знаний об этих организациях. Выбор структуры обоснуйте.

- Министерство образования и науки РФ
- ОАО «Мобильные телесистемы»
- McDonald's
- Администрация президента РФ
- Исполнительный комитет МО г. Казани
- ООО «Бахетле»

Задание 3.

Определите типы структур управления, представленные на рисунках 1-3.

(источник М. Мескон и др. «Основы менеджмента».-М.:Дело.-2011

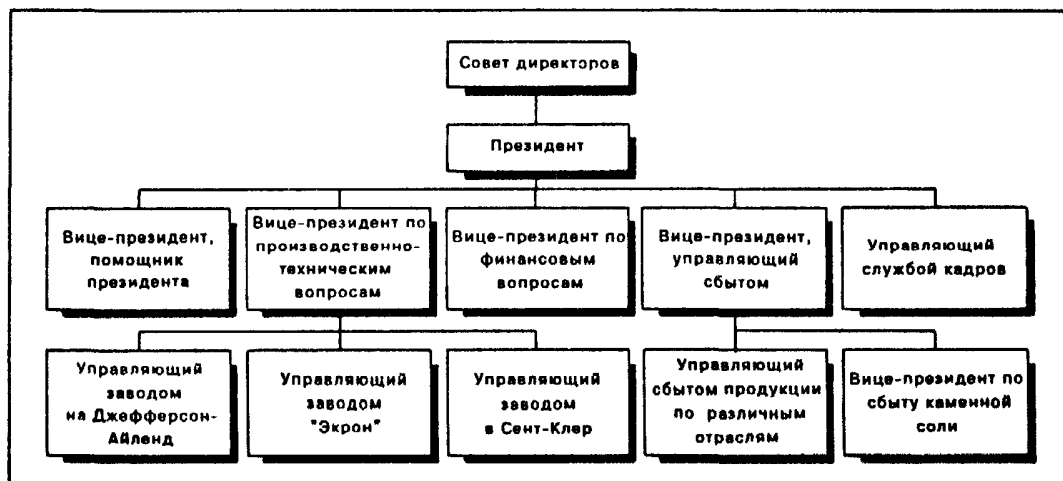


Рисунок 1.

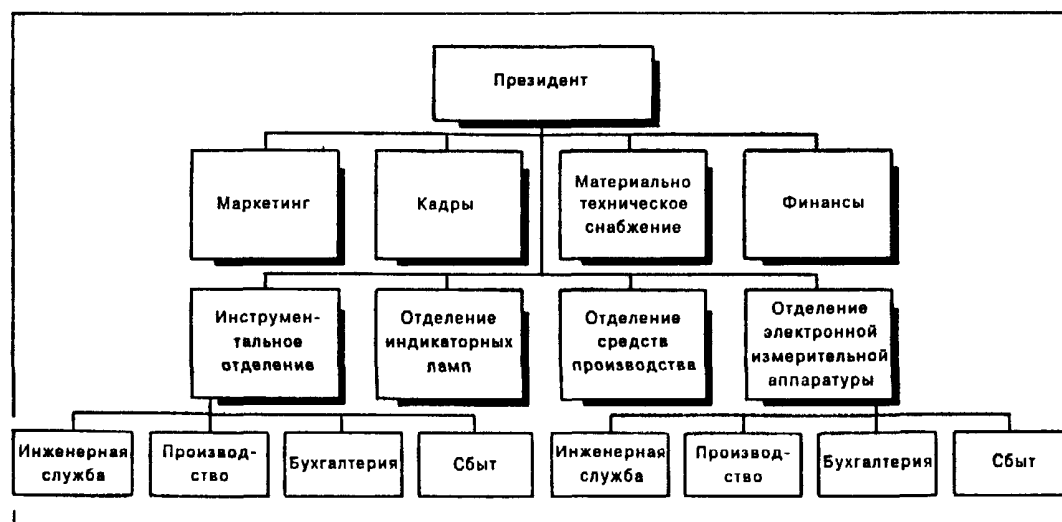


Рисунок 2.

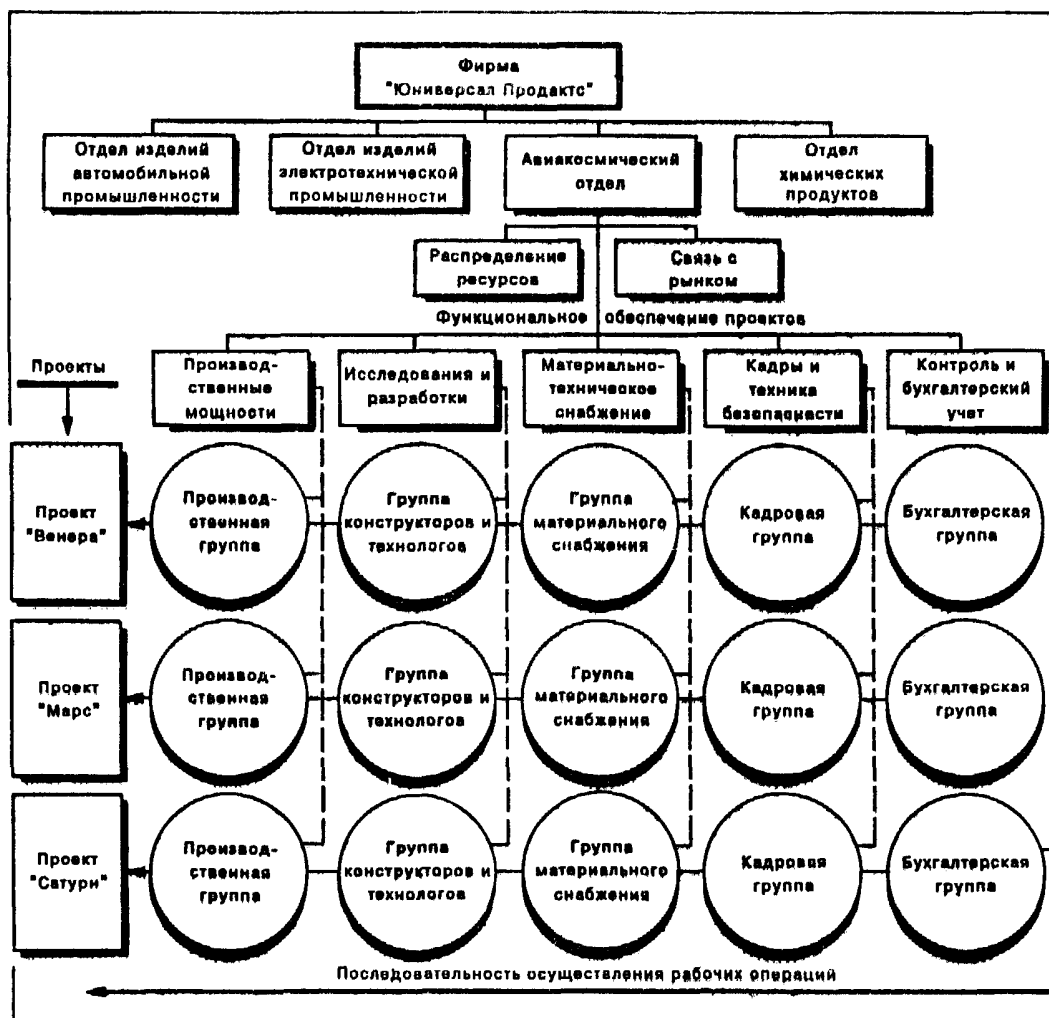


Рисунок 3.

Тема 7. Функция мотивации в управлении (в системе ГиМУ)

1. Понятие и содержание функции мотивации. Мотивационный процесс
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается разница между содержательными и процессуальными

теориями мотивации?

2. Каковы неэкономические способы мотивации сотрудников?
3. В чем заключаются особенности мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих?
4. В чем, на Ваш взгляд, заключается специфика мотивационного процесса в России?

Задание студентам:

Задание 1.

Внимательно прочитайте описанную ситуацию (кейс). Ответьте на поставленные вопросы. (Источник- Harvard business review).

Николай Егорович Лысенко во всем привык полагаться только на себя. Близких друзей у него давно не было, а приятелям — разве обо всем расскажешь? Гордый, независимый характер сформировался у Лысенко годам к 30, и сейчас, в 56, он понимал, что именно благодаря этой независимости (прямым следствием которой были сила воли и уверенность в себе) он добился в жизни всего, о чем мечтал. Высокая должность (уже семь лет он руководил крупным холдингом) и статус главы семьи еще больше закалили Лысенко и довели его чувство ответственности, можно сказать, до гипертрофированного состояния.

А отвечать действительно было за что. Семья казалась Николаю Егоровичу совершенно беспомощной: жена не работает, дочь, пройдя череду неудачных браков, одна воспитывает двоих детей, сын, студент-переросток, в жизни не проработавший ни дня, вечно влипает в неприятные истории. Всех их, привыкших к роскоши и бездействию, Лысенко безропотно тащил на себе.

На работе ответственности было не меньше. От него во многом зависело будущее компании — огромной, постоянно растущей и развивающейся. И

хотя все решения принимал совет директоров, к мнению Лысенко прислушивались — кто с трепетом, кто с уважением, а кто с плохо скрываемой надеждой: авось споткнется, оступится. Оступаться Николаю Егоровичу было никак нельзя: возраст уже не тот, да и положение обязывает. Все эти годы ему удавалось избегать серьезных ошибок — и не потому, что он обходил острые углы. Наоборот, он часто рисковал, совершал опасные маневры, но при этом заранее все просчитывал, обдумывал и тщательно взвешивал. И в результате приобрел репутацию смелого, сильного и дальновидного руководителя. Но тут случилось непредвиденное.

«Звонок другу»

Итак, Николай Егорович во всем привык полагаться только на себя. Если ему предстояло принять важное решение, он обычно ни с кем не советовался. Выбрать верный путь ему помогали надежные ориентиры: честность, открытость, любовь (к работе и к семье), самоотдача. Но сейчас они не помогали — напротив, смущали и отвлекали. Вопрос, над которым Николай Егорович бился уже вторую неделю, казался ему неразрешимым. И вдруг, неожиданно для себя, он почувствовал острую необходимость с кем-нибудь посоветоваться. Единственным, кто пришел в голову, оказался Алексей Алексеевич Степанов — первый начальник Лысенко, в каком-то смысле учитель и даже покровитель. Он не так давно вышел на пенсию, поэтому в бизнесе их уже ничто не связывало. Лысенко поддерживал с ним дружеские отношения, звонил, поздравлял с праздниками, но близких отношений между ними давно не было. Николай Егорович подумал, что это даже к лучшему: Степанов будет беспристрастным судьей. К тому же, он всегда был человеком откровенным и прямым — значит, если ничего не изменилось, честно выскажет все, что думает.

Целый день Лысенко колебался: то хватался за записную книжку, то откладывал ее в сторону и долгим немигающим взглядом смотрел на

телефон. Ему, привыкшему полагаться на свои силы, трудно было перебороть себя. Наконец он решился.

— Алло, Алексей Алексеич! Добрый вечер! Лысенко говорит. — Голос Николая Егоровича звучал твердо и уверенно. Справившись о здоровье Степанова, он перешел к делу. — Тут такая ситуация... Понимаю, что неожиданно, но мне бы посоветоваться с вами.

— Конечно, я к твоим услугам. Помогу чем смогу. — Степанов, хоть и был немногим старше Лысенко, всегда в общении с ним придерживался покровительственного тона. — Видимо, что-то серьезное стряслось. Я тебя прекрасно знаю, ты по пустякам беспокоить не станешь.

— Серьезное — не серьезное, но вот уже которую неделю бьюсь над одним вопросом. Не дается он мне. Алексей Алексеич, — вдруг спохватился Лысенко, — у вас время-то есть? Не отвлекаю? Может, перезвонить? Или встретимся как-нибудь?

— Ты вот что. Ты давай сейчас мне все расскажи, а потом подумаем — может, встретимся, все обсудим. А может, и так все решим, по телефону. В общем, выкладывай, в чем дело.

— Тогда я, пожалуй, издалека начну, если вы не против. Кое-что вы, конечно, и так знаете. Но я лучше повторю — на всякий случай, чтобы было понятно, что да как. В общем, я в «Солей» уже больше семи лет работаю — управляющим директором, меня туда с прошлой работы переманили. Тогда французы — акционеры у «Солея» французские — в очередной раз решили сменить руководителя. Ну «в очередной» — это я загнул: просто сначала, когда они купили российского ритейлера и вышли на наш рынок под своей маркой, то поставили во главе компании француза. Он тут долго не продержался — уж не знаю, почему, то ли, как говорится, не оправдал надежд, то ли сам не выдержал. А вот следующего директора, русского на

этот раз, они уже точно прогнали — вроде как не справился. Потом я пришел... Алексей Алексеич, ничего, что я так подробно?

— Нормально, нормально, — уверил его Степанов: он действительно слушал с интересом. — Продолжай, пожалуйста. Слушаю тебя внимательно.

Лысенко кивнул сам себе, выглянул из комнаты: жена сидела на кухне и с озабоченным видом с кем-то разговаривала по телефону, — плотно закрыл дверь, подошел к окну и, глядя на бесконечный поток машин, продолжил свой рассказ.

Предыстория

Семь лет назад, когда Лысенко пришел в «Солей», компания как раз открывала в Москве первый супермаркет известной французской сети. Тогда Николаю Егоровичу пришлось попотеть, чтобы доказать придиричивым акционерам, что он чего-то стоит. Через год в Москве было уже пять таких супермаркетов, через два они вышли за пределы столицы. Благодаря стараниям Лысенко

«Солей» постепенно расширялась, приобрела несколько известных отечественных розничных сетей, получила контроль над двумя региональными сетями, построила несколько крупных складских комплексов и завоевала рынки Украины и Казахстана. Потом к продовольственным сетям прибавились аптечные.

Два года назад Лысенко нашел новый путь развития. Он предложил выйти на рынок предметов роскоши. Это направление казалось тогда очень перспективным: рынок рос в среднем на десять процентов в год. Благосостояние масс улучшается, культура потребления — крепнет. В общем, беспроигрышный вариант. Его поддержало большинство членов совета директоров, против выступил вечный оппонент Николая Егоровича — финансовый директор «Солей» Олег Сизов. Он, как всегда, утверждал, что

Лысенко тратит чересчур много средств на новые проекты. И даже когда эти проекты оправдывали себя, он продолжал недовольно ворчать.

Люксовое направление было для «Солей» новым и неизведанным, поэтому, прежде чем что-то решать, компания обратилась к известным консультантам. Они провели исследование и подтвердили: самое время выходить на рынок люксовых товаров. Добиться отмашки акционеров было куда сложнее, чем получить одобрение совета директоров. Акционеры внимательно выслушали доводы Лысенко, просмотрели документы, изучили план развития и прогнозы экспертов. «Хорошо, Николай, — сказали они. — Мы согласны. Действуйте, раз вы так уверены. Но учтите — под вашу ответственность». Лысенко учел — и взял быка за рога.

В конце 2007 года «Солей» приобрела сеть магазинов «Аморини», торгующих премиальными марками одежды и аксессуаров. Пока заключали сделку, проводили интеграцию, входили в курс дела, налаживали связи — грянул кризис...

«Ангелочки» на шее

— Да, — протянул Степанов. — Не лучшее время для выхода на рынок «лакшери» вы выбрали. Но тут уж действуют, так сказать, высшие силы. Мы над ними не властны.

— Да, не властны... — задумчиво протянул Лысенко. Голос Степанова вывел его из оцепенения: рассказывая свою историю, он глубоко погрузился в себя.

— Так вот из-за этих высших сил я уже с ума схожу.

— Что, — обеспокоенно спросил Степанов, — у вас все настолько плохо?

— Нет, ну почему сразу все? Не все, конечно. Более того, — оживился Лысенко, — дела у нас в общем идут не так чтобы из рук вон. Учитывая ситуацию, конечно. Да, основной бизнес просел, но в пределах допустимого. Продукты и лекарства люди будут покупать всегда — это, так сказать, основа

жизни. Другое дело, в каких масштабах и в каком ассортименте. Но в любом случае, жаловаться пока грех. Большинству конкурентов сейчас куда хуже.

— Так, понял. Дело все-таки в вашем новом бизнесе? В этих, как их там, «Аморони», «Амирани»?

— «Аморини». Да, именно, Алексей Алексеич, дело в них — в наших «Ангелочках». Правильно вы сказали: не вовремя мы на этот рынок вышли. В кризис он просто грохнулся.

— Ну это естественно. Ты же понимаешь, что твоей вины тут нет вообще.

— Да дело не в вине. Хотя и в ней тоже. Как бы вам объяснить... — Лысенко замолчал на минуту, собрался с мыслями и продолжил: — Понимаете, мы, когда эти магазины покупали, все тщательнейшим образом проанализировали. Ну я уже говорил об этом. Так вот, по всему выходило, что это ценный актив: беспроблемный, очень перспективный. И первое время нам тоже так казалось. А как кризис грянул, все проблемы так и повывлезали. Мы...

— И что, — перебил его Степанов, — много проблем нашлось? Просто странно как-то: сначала все кажется таким радужным, а потом вдруг — хлоп, и все переворачивается с ног на голову.

— Да нет, Алексей Алексеич, проблем не так чтобы много. Сбил я вас с толку своим пессимизмом. Честно говоря, думаю, не стоит вдаваться в подробности. Просто давайте исходить из того, что проблемы есть, не глобальные, не много — но все-таки есть. Словом, там все не так идеально, как мы думали.

— Ладно, как скажешь. — В голосе Степанова сквозило сомнение. — Тебе виднее: если считаешь, что это не важно, значит, так оно и есть.

— Ну так вот, оказалось, что «Аморини» — не такое уж выгодное приобретение. Даже для обычной ситуации. Хотя, если бы не кризис, мы бы этот актив потихоньку вытянули. Безусловно, на это ушло бы время. Ну и

средства, конечно. Но мы бы справились — причем без ущерба для основного бизнеса — и в обозримом будущем вышли бы в плюс. Но в кризис об этом не может быть и речи. Свободных денег у нас нет, займ — тоже не вариант. Да и вообще, сейчас наша главная задача — поддерживать основные активы. Распыляться ни на что мы не можем.

— То есть «Аморони»...

— «Аморини», — машинально поправил Лысенко и, будто угадав его мысли, продолжил: — Да, «Аморини» — камень у нас шее. И этот камень сейчас тянет нас на дно.

— Я понял тебя, Николай. Твой вопрос в том, как от него безболезненно избавиться? Правильно?

— Ну почему сразу избавиться? — поспешно ответил Лысенко. — Я не уверен, что это единственный правильный вариант. Сейчас, конечно, люксовый рынок падает. Люди стали меньше зарабатывать и, естественно, меньше тратить на роскошь. И никто не знает, сколько это все продлится. Может, былого спроса уже не будет, а может, наоборот, народ скоро оправится от шока и все вернется на круги своя. Или, как говорил Оскар Уайльд, люди будут обходиться без необходимого, но не смогут жить без лишнего. В общем, я пока не уверен, что от «Аморини» надо непременно избавляться...

Лысенко замолчал. Степанов, помедлив, осторожно заметил:

— Мне кажется, Николай, ты сам себя успокаиваешь. Только что ты рассказывал, что эти магазины приносят вам сплошные убытки и что тянуть их на себе в кризис вы не в состоянии. А теперь ты убеждаешь меня, что у них есть будущее. Ты умный, трезвомыслящий человек. И то, что ты сейчас делаешь, пахнет самообманом. Как-то не похоже на тебя...

— Может, вы и правы, — неожиданно быстро согласился Лысенко. — Возможно, нам, и правда, стоит избавиться от этих магазинов. Этот вариант действительно кажется наиболее логичным. Но с другой стороны...

— Что «с другой стороны»? — не понял Степанов. — В чем еще дело?

Опасность

А с другой стороны были акционеры — люди, которые предъявляли к управляющему директору «Солей» самые высокие требования. Которые не вникали в проблемы компании и судили обо всем по стандартным показателям эффективности. Люди, для которых важны были результаты, а не процесс (да и, появившись у них время и желание следить за процессом, возможностей для этого было бы не так уж много: расстояние в две с половиной тысячи километров не позволяло держать руку на пульсе). Люди, не признававшие компромиссов, не дающие никому права на ошибку. Люди, возложившие ответственность за покупку нового актива лично на Николая Егоровича Лысенко. Надеяться на то, что они войдут в его положение и закроют глаза на проблемы «Аморини», не было никакого смысла. Лысенко на это и не надеялся. Он прекрасно понимал, что, закрыв новый бизнес (и таким образом зафиксировав убытки), он распишется в собственной несостоятельности. И акционеры вынесут ему приговор: «не справился».

О том, что это будет для него означать, Лысенко не хотел даже думать. В худшем случае его постигнет судьба предшественника, про которого как раз и говорили: «не справился». В лучшем — бросит тень на его безупречную репутацию, отразится на результативности и, как следствие, на зарплате. И в любом случае даст козырь в руки оппонентам, и в первую очередь Сизову — умному, рациональному карьеристу, который (Лысенко был в этом уверен) давно метил на его место. Уж он-то наверняка не упустит возможности утопить оступившегося руководителя. Учитывая, что акционеры были к

Сизову более чем благосклонны и не раз отмечали его таланты, случись что, он легко потеснит Лысенко с поста управляющего директора.

Между тем Лысенко жертвовать собой совершенно не хотел. Он искренне любил свою работу и был готов служить компании до тех пор, пока будет в силах. А сил у него было еще ого-го сколько. Как и нереализованных идей и беспроигрышных проектов. И потом — он был единственным кормильцем в семье и позволить себе рисковать благополучием близких никак не мог.

Цифры — бездушны

— Понятно, — протянул Степанов. — Теперь давай рассуждать логически. Вот ты говоришь, что болеешь за дело. Что судьба компании для тебя не пустой звук. Это прекрасно, именно на такой позиции и должен стоять руководитель.

— Да-да, — подхватил Лысенко. — О компании я думаю в первую очередь. Конечно, если мыслить трезво, отбросив все, скажем так, отягчающие обстоятельства, я должен как можно быстрее разобраться с этими «Аморини». Скорее всего, придется признать свою ошибку и закрыть этот бизнес. А там будь что будет. Авось, как говорится, пронесет и акционеры вдруг окажутся людьми...

— А вот на это я бы не особо рассчитывал, — прервал его Степанов. — Ты и правда, как я погляжу, совсем голову потерял. Хотя все объяснимо. Как там у классика: обмануть того не трудно, кто сам обманываться рад? Что-то в этом роде. В общем, не обманывай себя. Ситуация действительно не сахар. Но позволь мне, Николай, высказать свое мнение. Дело тут вовсе не в тебе. И не в твоей так называемой ошибке. Не ошибка это вовсе, а стечение обстоятельств.

Проблема в другом — вернее, в других. В ваших акционерах и их системе оценок. По твоим словам выходит, что они судят о твоей работе и о

состоянии компании в целом по отчетам, которые вы им посылаете раз в год...

— Ну не раз в год, конечно... — поправил его Лысенко.

— Не важно. Суть в том, что они смотрят только на цифры. А цифры бездушны, Николай, без-душ-ны! Бог, друг мой, — он в деталях. Отсюда и все твои проблемы. Понимаешь?

Не дождавшись ответа, Степанов подвел итог:

— По-хорошему надо, конечно, признать ошибку и закрыть ваших «Ангелочков». Ну или решить эту проблему как-то иначе — главное, не тянуть. Но в твоем случае я не уверен, что это идеальный вариант. С другой стороны, я тебя знаю: ты человек честный, ответственный, тебе будет трудно хитрить, изворачиваться или хотя бы просто делать вид, что ничего не происходит. Даже если ты сам себя убедишь, что поступаешь правильно, долго ты обманываться не сможешь. Но и здесь есть свое «но»: резать правду-матку, невзирая на обстоятельства, глупо. Надо быть — как бы это сказать? — адаптивным, что ли... В общем, Николай, я бы, если позволишь, взял время на раздумья — посоветовать тебе что-то сейчас я, если честно, не могу. Вопрос действительно очень щекотливый.

— Что вы, Алексей Алексеич. Не забивайте себе голову. Если честно, не думал, что я вас так загружу. Простите, пожалуйста. И спасибо вам огромное. Вы мне уже очень помогли: как-то все по полочкам разложили. Теперь в голове немного прояснилось.

— Ну я рад. И все же, если что-нибудь надумаю, я тебе позвоню, — пообещал Степанов и повесил трубку.

•••

Говоря, что в голове у него прояснилось, Лысенко не лукавил. Ему казалось, что теперь он может легко разбить все факты на две группы и взвесить их на

мысленных весах. На одну чашу легла огромная ответственность перед компанией (и акционерами!). На другую — ответственность перед семьей, недоброжелатели и — как заметил Алексей Алексеевич — принятая акционерами система оценки. Тут Лысенко запнулся: винить во всем акционеров и недоброжелателей он не хотел. Не в его правилах было перекладывать вину — и ответственность — на других. Это была его проблема, и решать ее надо было самому.

«Признать ошибку или нет? — в очередной раз подумал Лысенко. — И, если признать, как это сделать с наименьшими для себя рисками?»

Неожиданно его размышления прервал голос жены:

— Коль, — слабым голосом позвала она его из-за двери. — Выйди, поговорить надо. У нашего дорогого сыночка опять проблемы...

Лысенко глубоко вздохнул, медленно сосчитал до десяти и вышел из кабинета.

Вопросы:

1. В группе выбираются 2 человека, выступающие в роли директора и его заместителя. Остальная группа выступает в роли акционеров компании. Задача выступающих- убедить в своей правоте акционеров. В конце обсуждения проводится голосование.

Тема 8. Функция контроля в управлении

1. Понятие и классификация видов контроля
2. Процесс контроля в организации
3. Требования к эффективному контролю
4. Специфика контроля в системе ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные задачи функции контроля в организации?
2. С чего начинается процесс контроля?
3. В чем состоит специфика контроля в системе ГиМУ?
4. В чем отличие предварительного от текущего контроля?
5. Назовите основные характеристики итогового контроля.

Тема 9. Власть, влияние и руководство в организации

1. Власть и влияние: сходства и различия
2. Источники и виды власти
3. Модель руководства Д. МакГрегора
4. Поведенческие теории руководства
5. Ситуационные теории руководства

Вопросы для обсуждения:

1. Какие профессиональные и личные качества вы считаете наиболее важными при подборе руководителей высшего, среднего и низшего звена? Почему?
2. В чем заключается разница между властью и влиянием?
3. В чем вы видите разницу между властью и лидерством?
4. Охарактеризуйте свой возможный стиль руководства по модели Врума-Йеттона и решетке Блэйка-Моутона

Тема 10. Принятие управленческих решений

1. Понятие и виды управленческих решений
2. Модели принятия управленческих решений
3. Теория игр в принятии управленческих решений

4. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите неформальные методы принятия решений?
2. В чем заключается суть управления рисками?
3. Опишите процесс принятия управленческого решения?
4. Каковы основные методы принятия управленческих решений?
5. Как осуществляется контроль исполнения решений?

ТЕМЫ ДЛЯ ДОКЛАДОВ

1. Концепция конкуренции М.Портера: содержание, основные выводы, критика.
2. Концепция «социальной рыночной экономики» Л. Эрхарда.
3. Особенности и основные черты японского подхода к теории управления.
4. Теория жизненного цикла организации И. Адизеса
5. Теория идеального руководителя И.Адизеса
6. Теории управления организационными изменениями К. Левина, Л. Грейнера
7. Современные концепции управления: процессный, системный и ситуационный подходы.
8. Отечественные представители теории управления: «тектология» А. Богданова.
9. Отечественные представители теории управления: концепции О. Ерманского и А. Гатева.
10. Научная организация труда Ф.Тейлора: система оплаты труда, нормирование труда, рестрикционизм («работа с прохладцей»)

11. Г. Гантт и его вклад в управление: система мотивации, графическая передача данных.
12. Супруги Гилбреты и их вклад в управление. Принципы управления Г. Эмерсона.
13. Г. Форд и А. Слоун - вклад в управление и развитие автомобильной промышленности.
14. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера.
15. Административная школа управления и А. Файоль: содержание 14ти принципов управления; качества, необходимые менеджеру.
16. Административная школа управления и А. Файоль: функции менеджмента; операции, присутствующие во всех организациях.
17. Школа человеческих отношений: М. Фоллетт (концепции конфликтов, власти, контроля, лидерства)
18. Школа человеческих отношений: Э. Мэйо (хоторнские эксперименты, их содержание и выводы; хоторнский эффект)
19. Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации: концепции А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклеланда - содержание и сопоставление.
20. Понятие мотивации. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория подкрепления Б. Скиннера.
21. Теории лидерства: концепции «Х» «У» Д. Макгрегора, К. Арджириса и У. Оучи.
22. Теории лидерства: системы Лайкерта, концепция Блэйка-Мутона
23. Теории лидерства: модель Фидлера, модель Врума-Йеттона.
24. Теории лидерства: подход «путь-цель» Митчелла-Хауса, теория П. Херси и К. Бланшара.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Предмет и функции управления. Управление и предпринимательство
2. Статус менеджера. Требования к современному менеджеру. Уровни управления
3. Научная организация труда Тейлора
4. Административная школа и А. Файоль
5. Школа человеческих отношений
6. Школа науки управления. Процессный, системный и ситуационные подходы
7. Сущность и модель стратегического управления
8. Миссия, цели и стратегия организации. Подход SMART к постановке целей
9. Внешняя среда и STEP-анализ
10. Внутренняя среда и SWOT-анализ
11. Матрица «Рост- доля» БКГ. Модель GE/McKinsey.
12. Понятие функции организации и ее задачи
13. Делегирование полномочий: предпосылки и барьеры.
14. Централизация и децентрализация
15. Департаментализация и ее виды: функциональная и дивизиональная
16. Органические типы организаций: матричная и проектная организация
17. Понятие мотивации. Содержательные теории мотивации
18. Понятие мотивации. Процессуальные теории мотивации
19. Группы и их значимость
20. Развитие и характеристики неформальных организаций
21. Управление неформальной организацией
22. Понятие власти и влияния
23. Формы власти и влияния

24. Понятие руководства (лидерства). Модель МакГрегора. Теория черт характера
25. Поведенческие теории руководства (лидерства): системы Лайкерта, решетка Блэйка
26. Ситуационный подход к руководству (лидерству): модель Фидлера, подход Митчелла и Хауса
27. Ситуационный подход к руководству (лидерству): модель Херси-Бланшара, модель Врума и Йеттона
28. Новые подходы к лидерству
29. Контроль и его типы
30. Процесс контроля
31. Характеристики эффективного контроля
32. Характеристика и классификация управленческих решений
33. Этапы принятия управленческих решений
34. Основные модели принятия решения
35. Методы принятия решений
36. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений
37. Понятие и виды коммуникаций
38. Коммуникационный процесс
39. Понятие и направления социальной ответственности
40. Плюсы и минусы социальной ответственности

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА

Основная литература

1. Леонов Г. Теория управления.-Издательство Санкт-Петербургского университета.-2006.-238с.
2. Гапоненко А., Панкрухин А. Теория управления.-М.:Издательство РАГС.-2008.-560с.
3. Кочетков В. Основы теории управления.-М.:Феникс.-2012.-416с.
4. Черняк В. Теория управления. –М.:Академия.-2008.-256с.
5. Наумов С. И др. Теория государственного и муниципального управления.-М.-Форум.-2011.-320с.

Дополнительная литература

1. Катькало В. Эволюция теории стратегического управления.–СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»;Издат.дом С.–Петерб.гос.ун-та.–2008.–548с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело.-2002.-704с.
3. Дафт Р. Менеджмент.–СПб:Питер,2009.–800с.
4. Ткачук Л. Менеджмент.-Ростов-на-Дону:Феникс.-2012.-539с.
5. Дорофеев В., Шмелева А., Шестопап Н. Менеджмент.-М.:ИНФРА-М.-2012.-440с.

ТЕСТЫ

1.Целью административной школы управления было создание:

- а) Методов нормирования труда
- б) Универсального принципа управления
- в) Условий трудовой деятельности работников
- г) Методов стимулирования производительности труда

2.Какой подход в коммуникации на предприятии не соответствует служебной этике:

- а) Единство требований ко всем сотрудникам
- б) Критика за неудовлетворительное качество выполненных работ с учетом бывших успехов сотрудника
- в) Дисциплинарные взыскания как одна из норм коммуникаций
- г) Руководитель проверяет всю информацию перед разговором с сотрудником

3. Чаще прибегают к ротации персонала в:

- а) американской модели управления
- б) немецкой модели управления
- в) исламской модели управления
- г) японской модели управления

4.Метод управления – это:

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
- г) область трудовой деятельности

5. Процессный подход рассматривает управление как

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
- б) взаимодействие работников
- в) определённую ситуацию
- г) совокупность элементов системы

6. К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- а) проектирование организационной структуры предприятия
- б) составление перспективных планов развития предприятия
- в) учет запасов сырья
- г) анализ динамики рынка

7. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) ассортиментный ряд
- г) доля рынка

8. Суть делегирования состоит:

- а) в установление приоритетов
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
- г) в доверии к своим подчиненным

9. Теория управления в основном занимается системами

- а) открытыми
- б) закрытыми
- в) закрытыми и подсистемами закрытого типа
- г) закрытыми и подсистемами открытого типа

10.Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:

- а) теория Ф.Герцберга
- б) теория ожидания Врума
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория подкрепления Скиннера

11.В какой теории мотивации собственные доходы сопоставляются с доходами других лиц:

- а) теория мотивации Маслоу
- б) теория мотивации МакКлелланда
- в) теория справедливости Адамса
- г) теория ожидания Врума

12.Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности:

- а) простые и сложные
- б) единоличные и коллективные
- в) запрограммированные и незапрограммированные
- г) долго-, средне-, краткосрочные

13. Ключевыми факторами в любой модели управления является:

- а) человек
- б) средства производства
- в) финансы и финансовые отношения
- г) структура предприятия

14.Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) при «размораживании» ситуации
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) на стадии движения

г) не предполагает

15. Среди конкурентных сил в концепции конкуренции М. Портера присутствуют:

- а) возможность влияния потребителей на компанию
- б) сила менеджмента компании
- в) сила государственного регулирования
- г) степень сплоченности коллектива

16. Какой подход в коммуникации на предприятии не соответствует служебной этике:

- а) Единство требований ко всем сотрудникам
- б) Критика за неудовлетворительное качество выполненных работ с учетом бывших успехов сотрудника
- в) Дисциплинарные взыскания как одна из норм коммуникаций
- г) Руководитель проверяет всю информацию перед разговором с сотрудником

17. Высшим достижением школы научного управления является разработка:

- а) Методов мотивации труда
- б) Методов математического моделирования
- в) Методов анализа рабочих операций
- г) Способов психологической совместимости работников

18. В какой стране впервые были разработаны кружки качества?

- а) России
- б) Индии
- в) Японии
- г) Финляндии

19. Какая особенность не характерна для административных методов?

- а) являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка на предприятии

б) определяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой инициативы

в) принадлежат к средствам волевого воздействия

г) способствуют самореализации исполнителей

20. В матрице консалтинговой компании McKinsey по осям x и y представлены интегральные показатели:

а) доли рынка и темпов роста доли рынка

б) конкурентоспособности предприятия и доли рынка

в) привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия

г) привлекательности отрасли и темпы роста доли рынка

21. Какое требование не предъявляется к целям организации?

а) достижимость

б) гибкость

в) измеримость

г) повторяемость

22. На какие группы подразделяются концепции мотивации?

а) содержательные и процессуальные

б) основные и дополнительные

в) простые и сложные

г) локальные и глобальные

23. Какие 3 вида потребностей выделил МакКлелланд:

а) пища, жильё, отдых

б) авторитет, лидерство, известность

в) успех, причастность, власть

г) безопасность, уверенность в будущем, стабильность

24. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

25. В компании производящей мебель работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального уволился, и в настоящее время должность вакантна. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального директора составляет:

- а) 90 человек
- б) 12 человек
- в) 11 человек
- г) 10 человек

26. Интуитивные решения:

- а) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
- б) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
- в) это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
- г) это коллективный выбор

27. Что не является этапом рационального решения:

- а) диагностика проблемы
- б) формулировка критериев и ограничений принятия решений
- в) определение альтернатив
- г) кодирование информации

28. Среди конкурентных сил в концепции конкуренции М. Портера присутствуют:

- а) возможность влияния потребителей на компанию
- б) сила менеджмента компании
- в) сила государственного регулирования
- г) степень сплоченности коллектива

29. Какой критерий лежит в основе теории лидерства Врума - Йеттона?

- а) отношения с персоналом
- б) принятие решений
- в) ориентация на задачу
- г) влияние внешних факторов

30. Что означает стратегия «связанной диверсификации»?

- а) когда фирма производит продукцию на основе различных технологий и продает ее на различных рынках
- б) когда фирма осуществляет производство нового продукта на основе той же технологии
- в) когда фирма выходит на новые рынки сбыта, отличающиеся от основного вида деятельности
- г) когда фирма приобретает другую компанию, входящую с ней в одну технологическую цепочку

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Выходит в авторской редакции

Подписано в печать 30.01.2013

Бумага офсетная. Печать ризографическая

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». усл. печ.л. 3,87

Уч.-изд.л. 4,16. Тираж 50 экз. Заказ 98/3

Казанский федеральный университет

Отпечатано в типографии

Казанского федерального университета

420008, г.Казань, ул. Профессора Нухина, 1/37

Тел. 231-53-29, 292-65-60

