

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и отраслевой экономики

ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

методические указания к практическим занятиям
и самостоятельной работе

Новокузнецк
2021

ББК XXXXXXXXXXXXXXXX
О XXX

Составитель
Дубовик Юлия Валерьевна

Рецензент
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента качества и инноваций СибГИУ
Т.А. Волкова

О XXX Основы теории управления : метод. указ. / М-во науки и высш. образования Российской Федерации, Сиб. гос. индустр. ун-т, Каф. менеджмента и отраслевой экономики ; сост. Ю.В. Дубовик. – Новокузнецк : Издательский центр СибГИУ, 2021. – URL: <http://library.sibsiu.ru>. – Текст : электронный.

Приведены задания для работы обучающихся на практических занятиях по дисциплине «Основы теории управления», задания для самостоятельного индивидуального выполнения обучающимися и рекомендации по их выполнению.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Публикуется по решению комиссии по совершенствованию учебно-методической работы в Институте экономики и менеджмента (протокол № 12 от 15.01.2021).

Издано в полном соответствии с авторским оригиналом.

© Сибирский государственный
индустриальный университет, 2021

Содержание

Введение	4
1 Объект и предмет теории управления.....	6
2 История развития управленческой науки и практики.....	10
3 Основные понятия теории управления	19
4 Функции управления.....	21
5 Внутренняя и внешняя среда организации.....	26
6 Законы управления.....	34
7 Принципы и методы управления	41
8 Виды управления.....	48
9 Методологические подходы к управлению.....	56
10 Управленческие решения	66
11 Коммуникации	70
12 Управленческий персонал	72
13 Задание для контрольной работы	75
14 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации	77
Библиографический список.....	79
Приложение А Образец титульного листа контрольной работы.....	80
Приложение Б Примеры оформления перечислений в тексте	81
Приложение В Примеры библиографического описания документов	82
Приложение Г Примеры организационных структур управления	83
Приложение Д Материал для выполнения задания 2 к теме 3.....	86
Приложение Е Материал для выполнения задания 3 к теме 3	87
Приложение Ж Материал для выполнения задания 4 к теме 3.....	91

Введение

Настоящие методические указания содержат задания для практических и самостоятельных работ по дисциплине «Основы теории управления», методические рекомендации к их выполнению и список рекомендуемой литературы.

Целью настоящих методических указаний является закрепление полученных теоретических знаний об основах теории управления, формирование общего представления современных тенденциях развития менеджмента, о взаимосвязи различных аспектов управления организацией, о влиянии факторов внешней деловой среды на функционирование организации, формирование навыков анализа различных управленческих ситуаций.

Самостоятельная работа обучающихся позволяет углубить, расширить и закрепить знания, полученные в ходе аудиторных занятий, подготовиться к различным формам текущего контроля и к промежуточному контролю, предусмотренным программой учебной дисциплины, ФОС по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине включает изучение лекционного (теоретического) материала; подготовку к практическим занятиям, подготовку к текущему контролю в форме устного опроса; прохождение тестирований в СУО «Moodle», выполнение контрольной работы (только для заочной формы обучения).

При освоении дисциплины «Основы теории управления» обучающиеся выполняют задания в рамках практических работ, проводимых в соответствии с перечнем тем практических занятий рабочей программы дисциплины.

Текущий контроль осуществляется на лекционном или практическом занятии в соответствии с ФОС по дисциплине в форме устного опроса (обсуждения).

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Оно предназначено для определения степени усвоения теоретического, в том числе лекционного материала, а также текущего контроля выполнения самостоятельной работы.

Контрольная работа предусмотрена учебным планом для обучающихся заочной формы обучения и является частью самостоятельной работы обучающихся. Она выполняется в соответствии с требованиями настоящих методических указаний и загружается в СУО «Moodle».

1 Объект и предмет теории управления

1.1 Практическое занятие

1.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование представления об объекте и предмете теории управления.

1.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа¹

Переход России из одной системы координат в другую должен быть осуществлен самой Россией. (М.Фридмен)

В августе 1997 г. правительство России одобрило принципиальные положения «Концепции реформирования предприятий», которая, по мнению её авторов, должна стать инструментом реализации программы "Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2001 годах". Необходимость разработки концепции была вызвана тем, что процессы преобразований на уровне предприятий происходят крайне медленно и противоречиво, и это не позволяет наладить эффективное функционирование механизма рыночного хозяйствования. Среди причин названы и такие, которые напрямую связаны с проблемами управления. Это:

– неэффективность системы управления предприятием, обусловленная отсутствием стратегии в деятельности предприятий, ориентацией на краткосрочные результаты и недостаточным знанием конъюнктуры рынка;

– низкий уровень ответственности руководителей предприятий за последствия принимаемых решений, финансово-хозяйственные результаты деятельности, за сохранность и использование имущества предприятия;

¹ Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы: Модуль 3/ З.П. Румянцева, Н.Б. Филинов, Т.Б. Шрамченко. – М.: Инфра-М, 2000.

– недостаточная квалификация и мотивация управленческого персонала;

– отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятия для собственников, акционеров, руководителей предприятий, потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

Анализ показывает, что на многих российских предприятиях система управления не адекватна требованиям рыночной экономики, лишь немногие руководители знают стратегию выхода из кризиса, большинство же слабо представляют конъюнктуру на рынке и борются за выживание, а не за повышение эффективности работы.

Поэтому среди основных направлений реформирования предприятий предусмотрены такие, как выработка стратегии развития, подготовка и переподготовка кадров, анализ положения на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления.

Одна из причин отставания практики управления состоит в том, что руководители и менеджеры предприятий зачастую не знакомы с современным состоянием и разработками по теории и методологии управления и продолжают использовать в своей деятельности принципы, формы, методы и приёмы, которыми пользовались в дореформенный период.

Между тем, ситуация в Российской Федерации и во всём мире резко изменилась, так как появились новые условия и факторы, без учёта которых невозможна успешная работа отечественных предприятий и подъём экономики в целом. Прежде всего, это связано с растущим динамизмом внешней среды, которая оказывает всё большее воздействие на работу любой организации. С выходом российских предприятий как самостоятельно хозяйствующих субъектов на рынок происходит рост числа организаций, прямо или косвенно участвующих в экономическом процессе создания национального богатства. Это прежде всего относится к малым предприятиям (самого разного назначения), а также к организациям, составляющим рыночную инфраструктуру экономики: банкам, страховым агентствам, биржам, торговым предприятиям и др. Понятие "инфраструктура", заимствованное экономикой в 40-е годы из военного лексикона, первоначально означало материальные условия, обслуживающие потребности промышленности и сельского хозяйства. Сейчас в это понятие включают и нематериальные условия развития рыночной экономики.

Рост числа совместных предприятий, финансово-промышленных групп и транснациональных компаний свидетельствует о том, что процессы глобализации активизируются, и это формирует новое качество конкуренции, которая становится более жёсткой и всеохватывающей. Важное конкурентное значение приобретает время – большие скорости изменений меняют многие сложившиеся годами представления и процедуры (принятие пищи - в "бистро", кофе - растворимый, пересылка почты - по e-mail, деловые поездки - самолётом и т.п.). В этих условиях организации должны иметь короткий производственный цикл и практически не прекращающийся поток нововведений.

Под влиянием прогрессивных технологий меняются поведение людей, содержание и формы работы, полномочия и ответственность, взаимоотношения между работающими в организациях. Широкое применение ЭВМ, телекоммуникационных систем, роботов, гибких производственных процессов требует большой гибкости системы управления организацией, внедрение новых управленческих методов и механизмов.

Можно назвать и другие факторы, с которыми должны считаться отечественные предприятия, выходящие на рынок. Это новая социальная роль бизнеса, на который всё в большей мере возлагается ответственность за состояние планеты, качество продукции, уровень образования, подготовку кадров и т.д. Она нашла отражение в ключевом положении Конституции РФ: "Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека".

Ознакомление с направлениями и содержанием прогрессивных теоретико-методологических разработок по стратегическому управлению, которые находятся в центре внимания специалистов по менеджменту во всём мире, поможет сломить сложившуюся ситуацию.

Вопросы для обсуждения

1. Используя приведенный пример, поясните, каким образом управление связано с другими науками и с другими областями человеческой деятельности.

2. Согласны ли вы с тем, что неэффективность системы управления предприятием связана с отсутствием стратегии развития,

низким уровнем ответственности руководителей и недостаточной квалификацией управленческого персонала? Назовите другие причины, приводящие к тем же результатам.

3. Как вы думаете, почему в современных условиях нельзя использовать принципы, формы и методы управления, которые были эффективны в дореформенный период?

4. Какие еще примеры, показывающие связь между управлением и другими науками, вы можете привести?

1.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по теме «Объект и предмет теории управления».

2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)

2. Подготовиться к практическому занятию

3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

1.3 Контрольные вопросы

1. Сформулируйте определение понятия "объект управления".

2. Дайте определение понятия "предмет управления".

3. Разъясните понятие "теория управления".

4. Что вы понимаете под "искусством управления"?

2 История развития управленческой науки и практики

2.1 Практическое занятие

2.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся понимания сущности и содержания этапов развития теории управления для формирования представления о современном состоянии менеджмента как науки.

2.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Задание 1

Изучите следующие примеры, описанные в книге Ф.У. Тейлора «Принципы научного менеджмента». Ответьте на вопросы.

Пример 1. В 1899 г. Ф. Тейлор со своими коллегами начал проводить эксперимент, связанный с внедрением новой системы организации и оплаты труда при выполнении погрузочных работ. Работники должны были переносить на железнодорожные платформы чугунные заготовки. Им платили сдельно за каждую перенесенную тонну груза. Для изучения времени, затрачиваемого на выполнение операции, Ф. Тейлор стал вести дневник наблюдений. Исследование Ф. Тейлора и его коллег показало, что каждый рабочий в среднем грузил по 12,5 длинных тонны за смену, однако реальный потенциал каждого грузчика мог быть увеличен до 45 длинных тонн. Ф. Тейлор предложил увеличить дневную оплату труда с 1,15 долл, до 1,85 долл, при условии, если рабочие смогут выполнить более высокую норму. Для демонстрации возможности выполнения более высокой нормы погрузки он нашел человека, который по своим физическим и умственным качествам в наибольшей степени подходил для этой работы, — некоего Шмидта (в реальности это был Генри Нолл). Кроме того, Шмидт был крайне заинтересован в получении дополнительного вознаграждения. Точно следуя указаниям Ф. Тейлора, Шмидт постепенно научился выполнять все действия в соответствии с инструкциями, что привело к четырехкратному росту производительности: с 12,5 до 47,5 длинных тонны. В последующем

успешный опыт модельного работника был перенесен на бригаду в целом.

Пример 2. Кладка кирпичей, есть одна из самых старинных профессий. В течение многих сотен лет было достигнуто очень мало или совсем не было достигнуто никаких улучшений в материалах и орудиях, употребляемых в этом деле, как равно и в сами приемах кладки кирпичей... Поэтому здесь, по крайней мере, нельзя, казалось бы, ожидать достижения значительных выгод в результате научного анализа и изучения. М-р Франк Б. Джильбрет, член нашего Общества, который в молодости сам изучал кладку кирпичей, заинтересовался принципами научной организации и решил приложить их к данной отрасли труда. Он произвел в высшей степени интересный анализ каждого движения рабочего-каменщика и устранил одно за другим все излишние движения, заменив в то же время медленные движения быстрыми.

Он произвел путем специальных экспериментов учет каждого отдельного, даже самого незначительного элемента, оказывающего в каком бы то ни было отношении влияние на скорость и утомление рабочего-каменщика.

Он установил точное положение, которое каждая из ног каменщика должна занимать по отношению к возводимой стене, шайке с цементом и куче кирпичей, и освободил его, таким образом, от необходимости делать шаг или два шага по направлению к куче кирпичей и обратно каждый раз, как он укладывает один кирпич.

Он выяснил наиболее удобную высоту для шайки с цементом и кучи кирпичей и вычертил на основании этого план передвижной платформы с поставленным на нее столом, на котором расположены под рукой у рабочего все решительно необходимые ему материалы и который, таким образом, позволяет постоянно сохранять надлежащее относительное расположение кирпичей, цемента и самого рабочего. Такие платформы устанавливаются, по мере того, как стена растет вверх, для всех отдельных каменщиков специально предназначенным для этой цели рабочим, и, таким образом, каменщик освобождается от излишней необходимости нагибаться до уровня своих ног за каждым кирпичом и за каждой лопаткой цемента, а затем выпрямляться вновь. Вы подумайте только, какая громадная непроизводительная растрата труда имела место в течение всех этих столетий вследствие одного того, что каждый каменщик должен был сгибать свое тело, весом, скажем, в 150 фунтов, на два фута вниз и снова разгибать его вверх

каждый раз, как он клал в стену один кирпич (весом около 5 фунтов)! И это движение каждый каменщик проделывает около 1000 раз в день.

В результате дальнейшего изучения вопроса было установлено, что немедленно после выгрузки кирпича из телег и перед тем, как доставить его каменщикам, должна производиться тщательная сортировка его специальным рабочим. После этого, кирпичи кладутся своей наиболее гладкой поверхностью на простую деревянную доску, устроенную так, чтобы позволить каменщику брать каждый отдельный кирпич с наибольшей скоростью и наиболее удобным для себя образом. Таким образом, каменщик избавляется от необходимости поворачивать кирпич перед глазами каждой стороной и каждым концом для того, чтобы рассмотреть его перед тем, как уложить. Он сберегает тем самым время, затрачиваемое им на то, чтобы решить, каким краем и каким концом лучше всего положить кирпич так, чтобы он приходился с внешней стороны стены. В большинстве случаев, он сберегает также и время, затрачиваемое на то, чтобы доставать отдельные кирпичи из беспорядочной кучи, лежащей на лесах. Упорядоченные «стопки» кирпичей (так м-р Джильбрет называет свои нагруженные кирпичами деревянные доски) устанавливаются подручным рабочим в надлежащем положении на передвижной платформе в непосредственной близости к шайке с раствором цемента.

Мы все привыкли видеть, как каменщики по несколько раз постукивают по каждому кирпичу, положив его предварительно на его цементное ложе, концом ручки кельма для того, чтобы установить надлежащую толщину цементной прослойки. М-р Джильбрет выяснил, что путем соответствующего регулирования густоты раствора кирпичи могут быть легко укладываемы надлежащем образом, путем простого надавливания вниз рукой, которая их укладывает. Он добился того, что его месильщики цемента обращали особое внимание на установление надлежащей густоты раствора и, таким образом сберегали время, затрачиваемое обычно каменщиком на прилаживание кирпича, путем постукивания по нему ручкой кельма.

В результате подобного детального изучения всех движений, которые должны быть осуществляемы каменщиком, укладывающим кирпичи при стандартных условиях, м-ру Джильбрету удалось сократить количество движений, приходящихся на каждый отдельный кирпич, с восемнадцати до пяти, а в одном случае даже до двух движений на каждый кирпич...

Исследование средств, использованных м-ром Джильбретом в целях сокращения числа движений у его каменщиков с 18 до 5, обнаруживает, что это улучшение было достигнуто тремя различными способами:

во-первых, — он совершенно устранил некоторые движения, которые каменщики прежде считали необходимыми, но которые, в результате тщательного изучения и проверки с его стороны, выяснились, как абсолютно бесполезные;

во-вторых, — он ввел некоторые простые приспособления, вроде переносной платформы и стопок кирпича, посредством которых, при весьма небольшой помощи со стороны дешевого подручного рабочего, ему удалось совершенно устранить целый, ряд утомительных и поглощающих время движений, без которых не может обойтись каменщик, лишенный платформы и стопки кирпичей;

в-третьих, — он научил своих каменщиков делать простые движения одновременно обеими руками, тогда как ранее они делали одно движение правой рукой, а вслед за этим другое — левой рукой.

Вопросы

1. Как реализован каждый из принципов управления Ф. Тейлора в рассматриваемых примерах?

2. Как вы думаете, почему принципы управления, сформулированные Ф. Тейлором, остаются актуальными в настоящее время?

3. Какое развитие получили идеи Ф. Тейлора в российской науке и практике управления?

4. С какими современными концепциями и моделями управления связаны основные идеи Ф. Тейлора и его последователей?

Задание 2

«Состояние российских предприятий в конце 80-х — в начале 90-х годов»

Рассмотрим конкретную ситуацию, которая сложилась в российской экономике к началу переходного периода, то есть в конце 80-х — в начале 90-х годов, с точки зрения её структуры и роли предприятий.

В годы социалистического строительства государственное предприятие рассматривалось как основное звено народнохозяйственного комплекса, и это нашло отражение в Законе о государственном предприятии, введенном в действие в 1987 г. Отмечалось, что предприятию принадлежит главная роль в развитии экономического потенциала страны и достижении высшей цели общественного производства при социализме – наиболее полном удовлетворении растущих материальных и духовных потребностей людей. Закон предусматривал работу предприятий в условиях полной хозяйственной самостоятельности и самофинансирования. Он внес много принципиально нового в отношения предприятия с органами управления. Отношения предприятия и вышестоящего органа (министерства, государственного комитета, ведомства или другого вышестоящего звена) впервые начали строиться на основе планового управления, принципов полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления. Были также определены те направления, по которым должны осуществляться контакты между ними (их перечень представлен в таблице), и это была первая попытка ввести экономическую заинтересованность в отношении государственного предприятия с органами командно-административной централизованной системы.

В 1987 г. на условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования работали всего 2,5 тыс. объединений и предприятий промышленности, выпускавших свыше 20% общего объема товарной продукции. На них было занято 16% численности промышленно-производственного персонала отрасли. И только в 1989 году наметился перевод на эти условия остальных промышленных предприятий, сельского хозяйства, геологии, мелиорации и водного хозяйства, энергетики.

В июне 1990 года был принят Закон «О предприятиях в СССР», в котором были выделены основные виды предприятий – равноправные субъекты хозяйствования в рыночной экономике. Определились три формы собственности (советских граждан, коллегияльная и государственная), в которых могут существовать предприятия разных видов. С этого времени в организационной структуре экономики страны появились и начали довольно быстро расти кооперативы, арендные, акционерные, совместные, а также объединения

предприятий на добровольных началах – концерны, хозяйственные ассоциации, союзы и др.

На начало 1991 года сформировалась структура экономики, в которой:

- преобладали государственные предприятия; органы государственного управления сохраняли функции непосредственного хозяйствования в отношении предприятий государственной формы собственности;

- государственные предприятия и несли ограниченную экономическую ответственность, сохранялась система дотирования, списания убытков и долгов, недопущения реального банкротства предприятий;

- доминировали вертикальные связи, госзаказы, осуществлялась лимитирование материальных ресурсов, поставщики прикреплялись к потребителям;

- сохранялись командно-административные отношения в структуре вертикальных связей, были слабо развиты установки на предпринимательство и риск;

- сохранялись монополия крупных производств, а также тенденция к концентрации и узкой предметной специализации производства в ключевых отраслях;

- основные составляющие рынка были в зачаточном состоянии, действенные механизмы регулирования не разработаны;

- система социальных гарантий отсутствовала, что вызывало падение уровня жизни большей части населения;

- всё отчётливее проявлялась необходимость в создании новых теоретических и методологических предпосылок для реального превращения предприятия в субъекта рыночного хозяйствования.

Таблица 1 – Взаимоотношения между предприятием, министерством и местными органами управления по Закону о государственном предприятии 1987 года

Министерство и местные органы управления – предприятию	Предприятие – министерству и местным органам управления
Министерство: – проводит единую техническую политику в отрасли – оказывает помощь в подготовке и переподготовке кадров – содействует в осуществлении внешнеэкономических связей – обеспечивает условия для эффективной работы – обязано соблюдать права предприятия и содействовать их полной реализации – обязано не вмешиваться в оперативно-хозяйственную деятельность предприятия – информирует трудовой коллектив о своей деятельности – противодействует монопольным тенденциям отдельных предприятий – выделяет при необходимости средства на осуществление мероприятий по развитию отрасли – обязано осуществлять контроль за деятельностью, соблюдением законодательства, сохранностью социалистической собственности – проводит ревизию производственной и финансово-хозяйственной деятельности Совет народных депутатов: – принимает меры к развитию совместной деятельности предприятий, содействует наиболее полной реализации предоставленных им прав в этой области.	Предприятие: – отчисляет министерству часть прибыли для централизованных фондов и резервов – участвует в работе по обеспечению комплексного экономического и социального развития территории – участвует в работе по обеспечению лучшего удовлетворения потребностей населения – участвует в формировании местного бюджета по установленным нормативам – взаимодействует с Советом народных депутатов в работе по изысканию и приведению в действие резервов ускорения развития и повышения эффективности производства – передает часть сэкономленных средств в распоряжение территориальных органов управления для экономического и социального развития территории – согласовывает с территориальными органами технико-экономические обоснования и расчёты на строительство объектов, титульные списки строек – вносит в бюджет местного Совета народных депутатов установленные платежи за пользование природными ресурсами и осуществляет природоохранные мероприятия – может участвовать в деятельности объединений, создаваемых территориальными органами.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы ваши оценки положений Закона о государственном предприятии (1987 г.) касающихся:

- полной хозяйственной самостоятельности предприятий;
- самофинансирования;
- полного хозяйственного расчёта.

2. Проанализируйте материалы таблицы и дайте оценку уровня централизации управления предприятием со стороны министерства.

3. На основании вашего собственного опыта отметьте пункты в таблице, по которым чаще всего нарушались права предприятия; приведите конкретные примеры, характеризующие механизмы реализации взаимоотношений между предприятием, министерством и местными органами власти.

4. Какие положения Закона «О предприятиях в СССР» ознаменовали начало рыночных отношений в нашей стране?

5. Какие изменения после принятия указанного закона произошли в отношениях между государством и предприятиями?

6. Проанализируйте те изменения в положении и роли организаций, которые произошли в течение 90-х годов. Сформулируйте ваше представление о современных отношениях предприятия как субъекта хозяйствования с органами государственного управления.

7. Какие виды предприятий (организаций) преобладают в экономике начала XXI века и какие тенденции в изменении организационных форм вы считаете наиболее прогрессивными?

2.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по теме «История развития управленческой науки и практики»

2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)

2. Подготовиться к практическому занятию

3. Пройти тестирование в СУО «Moodle»

2.3 Контрольные вопросы

1. Какие исторические периоды можно выделить в развитии теории и практики управленческой мысли?

2. Каких основных представителей научной школы человеческих отношений вы можете назвать?

3. Охарактеризуйте два представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем, исследованные Дугласом Макгрегором.

4. Назовите основные отличия теорий X и Y Д. Макгрегора.

5. Представителем какой научной школы, посвященной вопросам управления, является Анри Файоль?

6. Дайте определения открытых и закрытых систем.

7. В чем состоит суть процессного подхода?

3 Основные понятия теории управления

3.1 Практическое занятие

3.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся понимания сущности и содержания управления организацией, формирования навыков анализа проблем управления компаниями.

3.1.2 План практического занятия

Выполните следующие задания, используя дополнительный материал в приложениях Г – Ж.

Задание 1

Изучите организационные структуры управления, представленные в приложении Г. Ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое организационная структура? Каково ее назначение? Всегда ли в организации имеется организационная структура управления? Обязательно ли организация должна иметь утвержденную организационную структуру?

2. Из каких подсистем обычно состоит организационная система? Каким образом они взаимосвязаны между собой?

3. Какие факторы должны быть учтены при формировании организационной структуры управления?

4. Рассмотрите следующие принципы построения структур управления:

- структура управления должна отражать цели и задачи организации, меняться с преобразованием организационных форм;
- структура управления должна отражать функциональное разделение задач.

Задание 2

Ознакомьтесь с организационными структурами, приведенными в приложении Д. Определите структуру, соответствующую филиалу организации, которая занимается эксплуатацией газораспределительных сетей.

Задание 3

Рассмотрите организационные структуры, приведенные в Приложении Е и определите:

- 1) вид деятельности организации
- 2) величина организации
- 3) любые уточняющие сведения по указанной организационной структуре или компании.

Задание 4

Определите, какие ошибки допущены при их построении организационных структур, приведенных в Приложении Ж. Ответ обоснуйте.

3.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по теме «Основные понятия теории управления».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

3.3 Контрольные вопросы

1. Что означает термин «управление»?
2. В чем состоят особенности операционной системы?
3. В чем заключается отличие понятий «менеджмент» и «управление»?
4. Сформулируйте определение системного подхода.
5. Что понимается под целями системы управления?
6. Сформулируйте свойства целей.
7. Какие вы знаете свойства организационного управления?

4 Функции управления

4.1 Практическое занятие

4.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся понимания сущности и содержания функций управления организацией, формирования навыков анализа проблем управления компаниями.

4.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа²

Производственная компания Malard

Компания Malard Manufacturing выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Почти 1400 работников компании производят стандартные регулирующие клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию. Однако, как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Инновации в электронике, металлургии и теории управления рабочими потоками требуют внедрения новых продуктов каждые год-два. А новинки вызывают конфликты и разногласия между отделами компании.

Рассмотрим процесс внедрения модели клапана CV305. Как обычно, исследовательская группа разработала базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготовил образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих для начала производственного процесса. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга — за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над CV305 следует вести параллельно, а не последовательно. Специалисты по маркетингу

² Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.

хотели бы заранее получить опытные образцы, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции. Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал имеющемуся оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов; они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить наладку оборудования. Конструкторам, с другой стороны, требуется достаточно времени на всестороннюю спецификацию.

Но в реальной действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработки в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров.

М. Крандел, исполнительный вице-президент компании, придерживается жесткого стиля управления. Руководители отделов обязаны согласовывать с ней все важные решения, однако в случае с CV305 ей не удастся удержать ситуацию под контролем. Круг ее полномочий настолько велик, что М. Крандел просто не имеет возможности контролировать все этапы разработки CV305. 1 ноября М. Крандел получила служебную записку от начальника отдела маркетинга. В ней, в частности, говорилось: «CV305 должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательства. Новый клапан нужен на рынке сейчас, поскольку торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты «созрели» для обращения к конкурентам. CV305 необходимо запустить в производство не более чем через 30 дней».

Вопросы

1. Как вы оцениваете соотношение между горизонтальной и вертикальной структурами в компании Malard? Насколько целесообразна система, когда руководители отделов по любому вопросу обращаются за помощью к исполнительному вице-президенту, а не друг к другу?

2. Будь вы на месте вице-президента Malard, как бы вы разрешили эту проблему? Что следует предпринять для того, чтобы начать производство CV305 в течение 30 дней?

3. Какие структурные изменения позволят снять проблемы, связанные с будущими разработками новых товаров?

Ситуация для анализа³

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;
- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;
- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В таблице 2 перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Таблица 2 – Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	Физиологические	Безопасность	Социальные	Признание	Самовыражение
Менеджер					
Организация					
Государство					

Вопросы

1. Объясните: почему теория потребностей А. Маслоу называется иерархической?

2. Определите потребности работника – специалиста отдела кадров, а также органы (субъекты), с помощью которых следует

³ Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Практикум. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2009. – 476 с.

удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в таблицу 2.

3. Оцените сложившийся в последние годы уровень потребностей работников.

4. Перечислите проблемы и трудности, которые имеются в современных российских условиях в удовлетворении потребностей работников.

5. Что происходит, когда не обеспечиваются элементарные условия труда работников и социальная справедливость в оплате их труда?

6. Почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?

7. Каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?

8. Что должна делать организация и что должен делать менеджер, если не удовлетворены потребности работников в безопасности?

9. Укажите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- вас лично как обучающегося;
- молодого специалиста коммерческого предприятия, окончившего вуз по направлению подготовки «Управление персоналом»;
- квалифицированного специалиста по кадрам.

4.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Функции управления».

2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)

2. Подготовиться к практическому занятию

3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

4.3 Контрольные вопросы

1. Сформулируйте общие функции управления.

2. Сформулируйте конкретные функции управления.

3. Опишите содержание планирования как функции управления.
4. Рассмотрите организацию как функцию управления.
5. Дайте характеристику мотивации как функции управления.
6. Опишите содержательные теории мотивации.
7. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

5 Внутренняя и внешняя среда организации

5.1 Практическое занятие

5.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование у обучающихся системного представления об организации во взаимодействии с ее внешней деловой средой, понимания сущности воздействия различных внутренних и внешних факторов на принятие обоснованных управленческих решений.

5.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа⁴

Дальнейшие перспективы развития группы компаний «Прогресс Агро» связаны с развитием генетики, глубокой переработкой зерна и цифровизацией, уверен Андрей Олейник, президент и председатель совета директоров компании

Группа компаний «Прогресс Агро» — один из крупнейших сельскохозяйственных холдингов Юга. Штаб-квартира расположена в Усть-Лабинском районе Кубани. Здесь 18 лет назад с подачи уроженца здешних мест Олега Дерипаски было выкуплено несколько колхозов. Он же и заложил в основу агробизнеса стратегию постоянных улучшений, которая вывела «Прогресс Агро» в лидеры сельского хозяйства юга России. Несмотря на то, что Дерипаска несколько лет назад вышел из владения компанией, она продолжает развиваться как самостоятельный бизнес с большими амбициями.

Сегодня это полноценный научно-сельскохозяйственный центр в сфере семеноводства, генетики, животноводства и растениеводства, а также опытно-экспериментальная база для создания и обкатки передовых агротехнологий.

⁴ Бакеев А. Стратегия роста по вертикали и горизонтали / А. Бакеев // Эксперт-Юг. – 2020. – №12 (449).

По данным компании, в 2019 году её консолидированная выручка составила 11,2 млрд рублей (на 6% выше, чем в 2018 году). По прогнозам руководства холдинга, в 2020 году выручка превысит 12 млрд рублей.

Согласно принятой недавно стратегии ГК «Прогресс Агро», в ближайшую пятилетку темпы прироста выручки должны составить 10–15% в год. Основные факторы роста — повышение эффективности ключевых направлений группы (растениеводство, животноводство, переработка), развитие экспорта, инвестиции в сопутствующие производства и инновации и развитие собственной сетки ритейла. Об этом в интервью «Эксперту ЮГ» рассказал председатель совета директоров «Прогресс Агро» Андрей Олейник.

Экспорт как антикризисная мера

— Каким для вас стал непростой 2020 год? Как компания его пережила?

— Год действительно сложный. Во-первых, погода испытывала нас на прочность. Из-за природных аномалий (малоснежная зима, возвратные заморозки весной, засуха летом) мы, например, только пшеницы получили на 10 процентов меньше запланированного. Урожайность по сахарной свёкле у нас упала на 15 процентов. Впрочем, удивляться не приходится: с апреля по июнь вообще не было дождей.

Во-вторых, свою лепту внесла пандемия. С одной стороны, АПК не вошёл в число пострадавших отраслей, предприятия деятельность не прекращали, а на удалёнку отправлялись офисные работники. С другой стороны, спрос на продукты внутри страны сильно упал. Мы видим это по продажам мяса, молочной продукции, муки. В результате карантинных мер доходы населения снизились, многие потеряли работу. Это отрицательно сказалось на внутреннем спросе. Настоящим спасением для нас оказался экспорт. В этом году цена на пшеницу в долларовом эквиваленте выросла на 20 процентов. Нам удалось сохранить традиционные международные рынки (например, Ближний Восток) и расширить географию (из новых направлений — страны Африки и Магриба).

— Получается, что развитие экспорта стало для вас антикризисной стратегией?

— Именно так. Сейчас, работая только на внутреннем рынке, можно подорвать собственную экономику. Тогда как ситуация на внешних рынках была благоприятной. Например, мы наблюдали рост цен не только на продовольственную пшеницу (третьего, четвёртого класса), но и на такой важный для нас продукт, как шрот. Занимаемся нишевыми продуктами. Например, поставляем за рубеж гранулированный свекловичный жмых. На него хороший спрос: начинали с одной тысячи тонн, сейчас продаём порядка 20 тысяч тонн. В наших ближайших планах — увеличить объёмы этого продукта до 30 тысяч тонн.

— Какие вызовы для вас сейчас самые главные?

— Я разделил бы их на две группы. Первая — это проблемы, связанные с изменением климата. Он ухудшается. Например, в нашем регионе это привело к обмелению Кубанского водохранилища, рек Кубань и Лаба. В целом водоносный слой региона за последние годы ослабел. Понимая это, мы ещё три года назад стали переходить на влагосберегающие технологии, заниматься орошением. Например, работа без оборота пласта позволила нам в этом году работать с минимальными потерями урожая. Если у нас они составили 10–15 процентов, то большинство средних и мелких хозяйств потеряли значительно больше — 30–50 процентов.

Вторая группа вызовов — рыночная. Прежде всего, вопросы, связанные с экспортом. Мы видим попытки государства жёстко регулировать экспорт продукции АПК, а возможно, и монополизировать его в интересах продовольственной безопасности страны. И нам придётся отправлять на экспорт пшеницу, кукурузу и другую сельхозпродукцию через «одно окно», которое контролируется государством. Именно поэтому мы больше смотрим сейчас в сторону поставок за рубеж не сырья, а продуктов его переработки. Мы увеличиваем объёмы поставок готовых продуктов (в частности, жмыха и шрота), а одно из ключевых направлений нашей стратегии — развитие глубокой переработки пшеницы. Мы сейчас прорабатываем возможность производства аминокислот, другой аналогичной продукции, изучаем различные биотехнологии.

В приоритетах селекция и замещение импорта

— А насколько далеко вы планируете свою деятельность?

— У нас принято пятилетнее стратегическое планирование. Недавно мы приняли стратегию на 2021–2026 годы. В ней мы указали ключевые направления развития холдинга — экспорт, развитие глубокой переработки, создание смежных производств, логистического центра, инновационная деятельность, цифровизация и так далее. Мы понимаем, что должны расти по выручке минимум на 10 процентов в год, а издержки снижать минимум на пять процентов ежегодно.

Так, среди приоритетных проектов — создание собственного селекционно-генетического центра. Он будет решать две задачи. Первая — восстановление собственного стада КРС. Это работа, которую мы ведём уже несколько лет. Мы, наверное, первыми в России стали активно заниматься эмбриотрансфером: размножением коров при помощи пересадки эмбрионов. Благодаря этому мы не закупаем высокопродуктивных нетелей, а производим их сами. Успешный опыт позволяет нам идти дальше — поставить производство нетелей на поток. Собственно, второе направление селекционного центра — выход на рынок продажи нетелей. Сегодня на рынке России в основном представлена импортная высокопродуктивная нетель (даёт 12 тысяч литров молока в год). Для многих хозяйств России из-за роста валютного курса такие коровы стали просто недоступными по ценам. Так что для нас это ещё и импортозамещающий проект. Мы верим в его хорошие перспективы.

Правда, по мере изучения спроса обнаружили довольно любопытную вещь. Оказывается, высокопродуктивные нетели, требующие определённых условий содержания и кормления нужны далеко не многим аграриям. Не у всех есть возможность таких коров содержать. Поэтому специально для таких клиентов мы решили формировать дополнительное стадо нетелей, способных давать около девяти тысяч литров молока в год (это выше, чем в среднем по России). Но содержание таких коров не требует каких-то особых условий.

— Сколько средств вы намерены инвестировать в развитие компании в ближайшие годы?

— Мы посчитали, что для обеспечения текущей деятельности: приобретения техники, удобрений, средств защиты, цифровизации, реализации небольших инвестпроектов — нам надо от 500 миллионов рублей в год до одного миллиарда рублей. Это — нормальный объём

финансирования, учитывая структуру нашей компании, в которую входят растениеводческие хозяйства, фермы, сахарный и конезаводы, мясокомбинат, элеваторы, мукомольное производство.

Мы говорим о том, что развиваем и вертикальную интеграцию, и горизонтальную. Например, создаём смежные производства. Так, в декабре в индустриальном парке «Кубань» на окраине Усть-Лабинска запустили завод полипропиленовых мешков, в который вложили 200 миллионов рублей. Казалось бы, странно для сельхозпредприятия развивать такое направление. Просто надо понимать, что, например, наш сахарный и мукомольный заводы используют в год порядка трёх миллионов мешков. Одно дело покупать их где-то на стороне, переживать за своевременность поставок, качество, другое — наладить выпуск мешков внутри группы под собственным контролем и нивелировать возможные риски, о которых я сказал. По нашим расчётам, себестоимость наших мешков ниже, чем у сторонних производителей. Но поскольку у нас мощности позволяют производить мешков больше, чем необходимо нашим предприятиям, а спрос на такую «тару» растёт, для нас новый непрофильный завод — это ещё и возможность дополнительно зарабатывать.

Но названная мной выше сумма не учитывает реализацию крупных проектов. Например, логистического комплекса или завода глубокой переработки зерна. Такие проекты в нашей стратегии есть, но объёмы финансирования по ним будут определяться дополнительно. Например, только строительство и запуск завода аминокислот может обойтись в 15–20 миллиардов рублей, в зависимости от мощности и применяемой биотехнологии.

«Цифра», генетика и другие резервы эффективности

— В каких направлениях АПК вы видите наибольшие резервы для роста?

— Если одним предложением, то они есть во всех направлениях, которыми мы занимаемся. Например, в растениеводстве это применение современных удобрений, робототехники, «цифры». У нас есть карты полей, позволяющие выявлять аномальные участки. Есть станции, которые позволяют прогнозировать погоду не вообще в Краснодарском крае, а в конкретном квадрате региона. Мы применяем беспилотные технологии и намерены нивелировать влияние человеческого фактора на агропроизводство. Резерв здесь колоссальный, что подтверждает мировой опыт. Например, два года

назад в Англии без участия человека на десяти гектарах вырастили ячмень, себестоимость которого составила 2,5 тысячи фунтов. Это было дорого. Но прошло два года, и в Китае на десяти гектарах также без участия человека получили зерно, тонна которого стоит уже 800 долларов.

В животноводстве также есть хороший резерв повышения эффективности. Это всё, что касается селекции и производства новых продуктов. Например, мы стали производить молоко, содержащее белок бета-казеина А2, которое легче усваивается. У нас на одной из ферм были коровы айрширской породы. Они менее продуктивны, чем голштины, которые составляют основу поголовья КРС в нашей компании. При этом затраты на содержание айрширов были выше. В какой-то момент мы решили заменить этих коров. Но прежде чем избавиться от них, наши учёные стали исследовать ген этой породы. Разложили его на составляющие и определили, что такая корова даёт так называемое молоко А2. И вместо замены стада мы построили небольшой завод за 36 миллионов рублей, стали производить новый востребованный продукт.

— А каким будет агробизнес в ближайшем будущем? Какие технологии и инновации могут в него прийти?

— Если говорить о сельскохозяйственных профессиях, то, думаю, все они останутся, но будут требовать дополнительных «цифровых» компетенций. У нас уже сейчас все агрономы пользуются дронами и используют спутниковые данные.

Чтобы повысить эффективность уборки урожая, наши механизаторы освоили систему автоматического пилотирования «Агропилот», когда для нормальной работы уборочной техники достаточно внести координаты и скорость движения.

Мы внедрили на животноводческих фермах технологии искусственного интеллекта, который круглосуточно наблюдает за животными. Анализируется всё: от температуры воздуха до качества корма. По малейшему изменению поведения коровы или свиньи программа определяет её самочувствие. Если с животным что-то не так, ветеринар получает сигнал и сразу принимает меры.

При планировании работы мы используем технологии big data, основанные на многолетних наблюдениях за нашими почвами, климатом, поведением сельхозкультур.

Пространство для инноваций есть и в «нецифровых» технологиях. В следующем году мы переходим на жидкие удобрения, что гораздо экологичнее и выгоднее. Ещё один шаг — создание лаборатории молекулярной биологии.

— Каких ресурсов вам больше всего не хватает для реализации ваших проектов?

— Наиболее дефицитные ресурсы — это свободные средства, необходимые для финансирования крупных проектов, и квалифицированные кадры. К сожалению, у нас в стране нет проектного финансирования. Ты можешь прийти с бизнес-планом в банк (у тебя ещё ничего нет, только проект) и тебе могут даже одобрить инвестиционный кредит на приемлемых условиях, но платить по кредиту ты должен банку уже со следующего месяца, а не тогда, когда предприятие заработает. Считаю такой подход неправильным.

Что касается кадров, то мы решаем проблему собственными силами. Например, участвуем в совместных образовательных программах с вузами, наши специалисты читают лекции, берём студентов на практику и стажировку. Сейчас будем запускать в России собственную программу «Переезд на Юг». Мы знаем, что на севере России есть хорошие инженерные кадры, которые довольно рано выходят на пенсию. Будем в рамках программы находить таких людей и приглашать их переехать на Юг. Все условия, необходимые для нормальной жизни таких специалистов, мы создадим.

Вопросы

1. По сведениям, приведенным в тексте, сделайте анализ внешней и внутренней деловой среды.
2. Каким образом полученные сведения могут быть использованы при принятии решений об управлении организацией?

5.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Внутренняя и внешняя среда организации».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

5.3 Контрольные вопросы

1. Какие составляющие внутренней среды фирмы вы знаете?
2. Что подразумевается под термином «ресурсы»?
3. Что понимается под внешней средой фирмы в управлении?
4. Назовите элементы внешней среды фирмы прямого воздействия.
5. Опишите среду косвенного воздействия.
6. Чем отличаются среда прямого и косвенного воздействия?
7. Назовите обобщенные характеристики внешней среды.

6 Законы управления

6.1 Практическое занятие

6.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся понимания законов управления и их применения к различным ситуациям.

6.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа⁵

«Атомредмедзолото» — крупнейший в мире урановый холдинг. На сегодня он занимает пятое место в мире по добыче и второе по запасам. Огромная компания с большой историей сегодня активно развивает сегмент машин для горного дела. И здесь, как и во всем холдинге «Росатом», не обошлось без инноваций. Компания, которая первой на просторах СНГ вышла на новый для себя рынок, представила революционную линейку аккумуляторных машин для подземной добычи. Отказ от дизеля в столь консервативной отрасли уже способствует стремительному росту «АРМЗ Горные машины», портфель заказов которой уже превысил миллиард рублей.

О проблемах российского машиностроения, о специфике работы в большой компании нам рассказал Игорь Семенов, председатель совета директоров «АРМЗ Горные машины», исполнительный директор Первой горнорудной компании.

— Ваша компания первой в России и СНГ сделала спецтехнику на литий-ионных батареях. Их уже окрестили «подземными тесла», добывающими уран. Что они еще могут добывать?

— Как только ни называли, был вариант даже и садово-дачный — «электрический крот». Открою вам небольшой секрет: в

⁵ Клепча К. Твоя задача, чтобы шоу смотрелось хорошо / К. Клепча // Эксперт Online. – 2020. – 6 ноября.

следующем году более 20 процентов шахтной уранодобычи в России по плану будет на батареях. Но они не только уран могут добывать, но и золото, другие металлы. Наши основные клиенты — золотодобывающие компании. Сегодня мы предложили рынку российскую аккумуляторную машину по цене импортной дизельной. Учитывая, что в нашем сегменте по дизельным машинам российских конкурентов нет, хорошая получилась альтернатива, к которой мировое машиностроение придет только через пять лет, когда электрокар сравняется по цене с дизельным автомобилем из-за снижения цены литий-ионных батарей с сегодняшних 158 долларов за киловатт-час до 90 долларов в 2025 году. Таким образом, в 2025 году наша российская машина будет дешевле импортной дизельной.

Кроме того, если в открытой добыче «ковши растут» по причине ухудшения минерально-сырьевой базы как в мире, так и в России, то в подземке объем ковша, наоборот, уменьшается. Выводы очень простые, но это месяцы работы наших аналитиков. Руды беднеют, содержание металла в них падает, шахты становятся все глубже, вентиляция сложнее. В итоге мы выбрали правильный продуктовый портфель с фокусом на сегмент небольших машин и технологических комплексов: буровые, погрузчики и самосвалы.

— Сложно вести машиностроительный стартап в России?

— Российское машиностроение — это вообще такой сложный сектор, который находится в перманентном кризисе. Я могу экспертно говорить только об отрасли горно-шахтного оборудования, которая в нашей стране находится на этапе зарождения. У меня был оптимизм в самом начале. Увидел возможности там, где все видели только проблемы: высокая зависимость от импортных поставок и отсутствие собственного производства. Конечно, по мере погружения в индустрию оптимизм периодически угасал, и тяжелее всего было заставлять себя двигаться вперед. Но бодрил себя мыслью, что если уж вошел в проект, то надо побеждать, иначе потеряешь репутацию жесткого и целеустремленного парня. Команда на тебя смотрит, а на тебе все и заканчивается. От того, какие решения приняты, зависит будущее проекта и, самое главное, команды. Для акционеров существуют две кнопки на выбор: «да» и «нет». Первое, с чего мы начали, — с внедрения инновационной культуры и поиска формата сотрудничества с лидером глобального рынка в рамках продуктовых инноваций. В итоге нам удалось создать такую бизнес-модель, которая

позволила нам успешно встроиться в транснациональные цепочки создания стоимости и шустро выскочить на конкурентный рынок.

— Какие барьеры мешают развитию?

— Недостаточно господдержки и довольно низкий кадровый потенциал. До этапа интернационализации с развитием технологического лидерства и R&D нам как до Луны. Сегодня на этом этапе находятся Швеция и Япония. Мое мнение, что в данный момент мы должны сфокусироваться на активном трансфере импортных технологий и создании совместных производств с технологическими лидерами. Создав критическую массу таких производств, мы сможем перейти к этапу развития отрасли, нацеленной на обеспечение потребностей собственными ресурсами, создание собственных технологий путем слияния с мировыми лидерами и поддержкой собственных, целесообразных и обоснованных НИОКР. Подчеркну: обоснованные и целесообразные значит нужные индустрии и рынку, направленные в первую очередь на коммерциализацию, а не «на полку». При правильной промышленной политике я оцениваю в десять лет путь России к технологической независимости, глобализации и росту экспорта по направлению горно-шахтного оборудования.

— Экспорта?

— Именно, Африка, например, видится перспективным рынком. В этом году мы также заключили контракт на поставку техники в Латинскую Америку.

— Есть понимание, как преодолеть эти барьеры?

— Да, пока тестировали нашу бизнес-модель, мы кое-что придумали: надо создать национального чемпиона в сфере локализации. Надеюсь, наш «трек-рекорд» позволит продолжить диалог с зарубежным машиностроительным бизнесом и властью, чтобы воплотить в жизнь государственную политику, направленную на развитие отрасли.

— Но говоря об экспорте, нельзя забывать о растущих экологических стандартах во всем мире. Не затронул ли этот тренд машиностроение?

— Производительность и экологичность — главные вызовы, стоящие перед добывающей отраслью. Мне тоже хочется верить, что,

создавая аккумуляторную спецтехнику, мы вносим вклад в улучшение планеты, делая горнодобывающую промышленность чище. Мы хотим приносить горнодобывающим компаниям прибыль в более широком смысле этого слова, а также повышать их репутацию в профессиональном сообществе. Создавая более безопасные и удобные рабочие места, снижая потребление энергии и устраняя токсичные выбросы, применение нашей техники обеспечит клиентам прибыль, которая с трудом поддается количественной оценке, но проста для понимания. Сегодня успешному бизнесу важно не только получение финансовой прибыли, но и то, насколько деятельность бизнеса соответствует целям устойчивого развития ООН, требованиям, связанным с экологией, с корпоративным и социальным климатом.

Личностный фактор

— Вы очень долго занимались развитием труднодоступных месторождений в Арктике. Теперь же вы перешли на новое направление — машиностроение. Что для российского менеджера сложнее: Арктика или машиностроение?

— Как такового перехода не было, к Арктике я примерз, и, надеюсь, это надолго. Машиностроение — дополнительное направление моей деятельности. Дело в том, что у нашего акционера в контуре управления есть недозагруженный завод советского дизайна, каких почти в каждом регионе России несколько, и все они, как вы знаете, хронически страдают от простоя мощностей. Мне было интересно разобраться в индустрии, построить прогнозы, провести переговоры с лидерами рынка и сделать с одним из них международную коллаборацию. Так родилась компания «АРМЗ Горные машины» — это пока что малыш, новая, смелая такая крошка. Но у нее правильные заделы и хорошая команда. С нулем выручки в прошлом году, в следующем, 2021-м, сделаем более одного миллиарда рублей.

— Не так давно вы стали лауреатом «Choiseul 100 Россия» — рейтинга ста ведущих молодых экономических лидеров в возрасте до 40 лет. Быть в независимом международном рейтинге среди молодых российских экономических лидеров, трансформирующих российскую экономику, — звучит гордо и даже немного пафосно. Но вот что интересно: два года назад вы стали также лауреатом рейтинга «Топ-

1000 российских менеджеров». Для вас очевидна разница между этими годами?

— Разница между годами колоссальная. Уровень амбиций и правильной агрессии точно подрос. Ну и, как мне кажется, я все ближе в поиске себя: сегодня мне удастся совмещать внутреннюю потребность создавать с необходимостью работать.

— Вы неформатный для большой госкомпании топ-менеджер. Как вам это удастся быть «предпринимателем по найму»?

— Удастся, пока позволяют заниматься «своим делом» по-своему. Работать в том числе с неудобными людьми, к коим себя причисляю, — это мудрость акционера, который ставит перед собой разумную задачу диверсифицировать бизнес. На данном этапе не зарплата, не бонусы, а качество продукта, который ты делаешь, влияет на меня и на мою команду. Мы своими идеями буквально сдвигаем горы, и мы получаем удовольствие от этого. Мне нравится изречение Махатмы Ганди, которое гласит: «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем борются с тобой. А потом ты побеждаешь». Я все это поэтапно прожил.

— Есть секрет, как выжить в большой и зарегулированной организации?

— Очень важно для больших организаций выделить новое направление бизнеса в отдельное юридическое лицо с достаточными для достижения результата границами автономности и с правом на ошибку. Только там ты сможешь создать свои процессы и культуру. Самое главное, чтобы самостоятельное принятие решений не попало в бурную реку экспертных мнений и компромиссов, где преобладает крайне распространенный аргумент, который трудно назвать разумным: «Видишь ли, мы делаем это так, потому что делали так всегда». А вообще, для полноты ощущений представьте себя на месте циркового артиста, который раскручивает тарелочки на палочках. Каждая тарелочка — это функция, которая так или иначе должна крутиться: производство, закупки, продажи, финансы, юристика и далее по списку. В больших компаниях очень много уделяется внимания функциям и процессам, над которыми работает огромное число сотрудников. Периодически к тебе вплотную подходят руководители функций от акционера и смотрят, как крутится соответствующая их функции тарелка. Конечно же, на их взгляд, она

крутится не очень, потому что у них вся жизнь состоит в том, чтобы крутить только одну тарелочку. И делают они это, надо признать, виртуозно. А у тебя их очень много, и ты один! В то же время за шоу наблюдают акционеры и хлопают тебе, если им нравится, или «кидают в тебя помидоры», если какая-то тарелка упала или шоу не очень. Так вот, твоя задача и тарелки чтобы крутились, и чтобы шоу смотрелось хорошо.

— Интересное сравнение. Сам собой напрашивается вопрос: что главное для менеджера — компромисс или жестко отстаивать свою позицию?

— В своей компании я верю в силу совокупного интеллекта. Сосредоточить ресурсы и устранить иерархию — залог первоклассных решений. Но все равно это не будет работать без того, кто создает смыслы: человека, обладающего набором специфических навыков и умений. Исполнителей на рынке труда очень много, но определенно есть дефицит людей, создающих смыслы. Нужны те, кто будет раскручивать тарелочки и делать хорошие шоу.

— У вас есть мысленный образ будущего?

— Сложный вопрос. Есть будущее, которое приходит само, а есть будущее, которое мы создаем. Там, где сейчас максимальный уровень скептицизма с потенциалом поменять отрасль, и есть будущее.

— А есть ли в российском бизнесе люди, за которыми вам интересно наблюдать?

— Не буду говорить о великих, про которых все знают. Но откройте список «Choiseul 100 Россия» — там все талантливые ребята. Мне, например, нравится то, что делает Илья Сачков, знаю его лично уже много лет. Построить глобальную кибердетективную компанию Group IB — это круто. Олег Кивокурцев, основатель компании Promobot, поставляет роботов на мировой рынок. Мирослава Дума, Pangaia, — это круто! Мне вообще нравится кейсы, когда россиянам удается глобализироваться, — это вызывает гордость.

— Ваша интенсивная карьера мешала чему-то в жизни? Жалеете о нереализованных возможностях?

— Ничуть. У меня есть любимая жена, которая со мной со второго курса института, и двухлетняя дочь. Дочь, когда видит модельку погрузочно-доставочной машины, которая стоит у меня в кабинете, говорит маме: «Смотри, какой папин экскаватор!». В этот самый момент я остро чувствую, что все возможности, которые предоставила жизнь на данном этапе, я реализовал.

Вопросы:

1. Назовите особенности управления в компании «АРМЗ Горные машины», которые упоминаются в тексте.
2. Каким образом применение объективных и частных законов управления может быть использовано для объяснения успеха компании?
3. Какие «специальные» законы воздействуют на данную ситуацию?

6.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Законы управления».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

6.3 Контрольные вопросы

1. Какие вы знаете законы диалектики?
2. Что утверждает закон отрицания отрицания?
3. На какие три группы можно разделить законы управления?
4. Как выглядит график зависимости эффективности решения задач управления от объема используемой информации?
5. В чем заключается смысл закона соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления экономической природы отношений между ее подсистемами?
6. В чем состоит смысл закона единства действий законов управления?
7. Какие вы можете назвать частные законы управления?

7 Принципы и методы управления

7.1 Практическое занятие

7.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся навыков применения принципов и методов управления в анализе конкретных ситуаций.

7.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенными ситуациями для анализа
- 2 Ответить на вопросы

Ситуация 1

Содержание ситуации: в группе, которой Вы управляете, есть как старые, так и только что принятые работники. Новые работники еще обучаются. В общем, в команде хорошая рабочая обстановка, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. Но в последнее время растет недовольство, так как новый персонал не вполне справляется с работой. Вас беспокоит, что негативное отношение к новичкам разрушит хорошую командную работу и группе не удастся достичь высоких результатов.

Задания и вопросы:

1. Дайте краткую характеристику проблемы в группе.
2. Каковы возможные подходы руководителя к решению проблемы?
3. Опишите требования к старым и новым работникам.
4. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы? Предложите возможные экономические, административные, социально-психологические методы воздействия.

Ситуация 2

Содержание ситуации: Вы приняли руководство отделом. Ваш предшественник запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это

раньше, тогда это не работало и сейчас не получится». Другой менеджер считает сотрудников «кучкой бездельников». Все же эту группу жалко, так как ими плохо управляли. С точки зрения карьеры, Вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом. Все изменения команда считает ненужными. В Вас видят карьериста. Они против всего, что может изменить ситуацию.

Задания и вопросы:

1. Дайте краткую характеристику проблемы в отделе.
2. Каковы возможные подходы руководителя к решению проблемы?
3. Опишите требования к сотрудникам.
4. Что Вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды? Сформулируйте возможные экономические, административные, социально-психологические методы воздействия.

Ситуация 3

Содержание ситуации: Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в короткий срок. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в Ваш отдел. Они знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения. Однако, часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда Вас не приглашают на собрания, и Вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые решения без Вашего ведома, отрицательно влияли на работу. Двое из группы стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства. Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Но некоторые восприняли Ваши рекомендации – как «тяжелую руку», что отрицательно повлияет на работу и ухудшит результаты.

Задания и вопросы:

1. Дайте краткую характеристику проблемы в группе.
2. Каковы возможные подходы руководителя к устранению проблемы?
3. Опишите требования к сотрудникам.

4. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы улучшить ситуацию? Предложите возможные экономические, административные, социально-психологические методы воздействия.

Ситуация 4

Содержание задания: вы отвечаете за работу отдела, который плохо справляется с работой. Эти проблемы существовали годами, но лишь в последнее время эти проблемы стали известны всем, вне отдела.

За короткое время управления вы попытались улучшить работу каждого и группы в целом. Все были очень довольны. Никто не спорил, казалось, все принимали предлагаемые изменения. Тем не менее, когда вы проконтролировали ситуацию, изменения просто не произошли. И снова все были вежливы, соглашались с необходимостью перемены, но ничего опять не изменилось.

Когда вы высказали это людям, они ответили, что это выше их возможностей или что они не понимают, чего вы хотите. Вы попытались заставить каждого изложить на бумаге то, чего они хотели бы. Но это тоже не подействовало.

Вы озабочены тем, что, когда вы начинаете подгонять одного или двоих, другие воспринимают этих людей как жертвы. Каждый в отдельности огорчен, если ему не удастся выполнять ваши требования. Вас же огорчает то, что вы знаете, что у них большой потенциал, но он не используется. Результаты работы вызывают озабоченность руководства работой отдела. Идет речь о закрытии или реорганизации отдела.

Задания и вопросы:

1. Дайте краткую характеристику проблемы в отделе.
2. Каковы возможные подходы руководителя к решению проблемы?
3. Опишите требования к сотрудникам.
4. Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию? Предложите возможные экономические, административные, социально-психологические методы воздействия.

Ситуация 5

Том Гаррингтон доволен своей должностью помощника менеджера по контролю над качеством в фирме Rockingham Toys (производство игрушек для детей) и хотел бы укрепить положительное мнение о себе.

Одна из обязанностей его начальника, Фрэнка Голопулоса состоит в обеспечении соответствия новых товарных линий всем федеральным требованиям по обеспечению безопасности. В течение года в Rockingham был осуществлен ряд изменений в производственных процессах и команда по контролю над качеством работала по 12 часов в день.

Несколько дней назад Т. Гаррингтон познакомился с новыми федеральными требованиями к безопасности игрушек, исполнение которых потребует внесения значительных изменений в производственные процессы уже к Рождеству. Его непосредственный начальник, как кажется Тому, не осознает всего их значения, а потому не предпринимает никаких действий. Т. Гаррингтон понимает, что он не имеет права подменять начальника, но бездействие может привести к остановке производства. А ведь Rockingham Toys пользуется высокой репутацией по обеспечению безопасности товаров, ей никогда не предъявлялись претензии относительно качества игрушек. Т. Гаррингтон признателен Ф. Голопулосу, который принял решение о его приеме на работу, но ведь надо что-то делать.

Что бы сделали вы?

1. Подготовили бы памятную записку Ф. Голопулосу, в которой бы сообщили о своих выводах относительно влияния новых требований по безопасности на товарные линии и представили бы свои рекомендации.

2. Ориентировались бы исключительно на собственные интересы. Т. Гаррингтон не уполномочен принимать решения относительно федеральных требований. Не так давно он был безработным и не желает вступать в конфликт с начальником.

3. Направили бы копии докладных записок на имя Ф. Голопулоса его непосредственному руководителю (анонимно).

Какие из принципов управления иллюстрирует данная ситуация?

Ситуация 6

В 1993 г. в компании Tucker была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями.

Президент компании А. Харнетт в памятной записке совету директоров так обосновывал причины реорганизации:

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из них возглавит новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделений, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т. д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности сотрудников и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно ее руководитель отчетывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до февраля 1999 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфилд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходж в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходжа считали, что он заинтересован не столько в благополучии компании, сколько в собственном продвижении по службе.

За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходж неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел использовал лабораторию для проведения испытаний новых материалов. П. Ходж считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходжем, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходжем и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходж не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения относительно отбора материалов. П. Ходж, в свою очередь, считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которые при прежнем руководителе лаборатории проводились достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходж объяснил, что высший приоритет, в соответствии с административной структурой, имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае, если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходжем достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты «в конец очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходж предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходж напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были

отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

Вопросы и задания

1. Представьте себе (или нарисуйте) организационную схему компании Tucker. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?

2. Проанализируйте конфликт между П. Ходжем и Б. Франклином. Является ли он скорее личностным или предопределяется структурными проблемами?

3. Предложите свою организационную схему компании Tucker так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее преимущества и недостатки?

4. Какие принципы управления иллюстрирует данная ситуация?

7.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Принципы и методы управления».

2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)

2. Подготовиться к практическому занятию

3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

7.3 Контрольные вопросы

1. Что такое принципы управления?

2. Какие принципы управления вы знаете?

3. В чем состоит суть принципа системности и комплексности?

4. Какие Вы знаете виды полномочий?

5. Раскройте суть принципа делегирования полномочий.

6. Приведите примеры экономических методов управления.

7. На что ориентированы административные методы управления?

8. Перечислите социально-психологические методы управления.

9. Назовите основные законы поведения людей в их деятельности.

10. Перечислите три стадии управления коллективом.

8 Виды управления

8.1 Практическое занятие

8.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование у обучающихся представления о видах управления, отличительных особенностях организационного управления, о требованиях к системе управления.

8.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа⁶

Только семейные компании могут инвестировать на десятилетия вперед и не ждать немедленной отдачи. Хорошей иллюстрацией такого подхода к бизнесу служит столетняя история немецкой компании Miele.

Бытовая техника Miele в любом магазине бытовой электроники стоит в пять-десять раз дороже, чем продукция конкурентов. Любой продавец тут же объяснит, что техника супердорогая потому, что она супернадежная, суперчисто моет и супербережно стирает. У некоторых производителей высококачественного текстиля на изделиях есть этикетки "кроме стиральных машин Miele – только ручная стирка". К тому же эту технику собирают вручную в самой Германии, и компания заявляет, что эти машины служат по двадцать лет. Продавцы говорят, что те, кто покупает Miele, – люди потерянные: они навсегда заболевают бациллой абсолютного качества.

В Европе этот вирус распространяется быстрее, чем у нас: там марка Miele лидирует по продажам стиральных машин (11,6%) и занимает третье место на рынке всей бытовой техники (7,3%), уступая только Bosch (8,5%) и Siemens (7,5%). Все показатели менеджеры приводят только в стоимостном выражении. "Важно не сколько продали, а сколько заработали", – говорят они. А заработала

⁶ Грек А. Кулацкое хозяйство // Эксперт. – 2001. – №20.

небольшая семейная компания Miele в прошлом году 4,2 млрд немецких марок.

Посмотреть на семейный бизнес с таким оборотом я и отправился в западногерманский город Гютерсло. Думал увидеть трудолюбивых бургеров с гаечными ключами в руках, но неожиданно для себя очутился на одном из самых современных заводов в мире.

Хранитель стиральных машин

Огромный автопоезд, резко сдав назад, с ювелирной точностью останавливается в нескольких миллиметрах от края разгрузочной платформы. Водитель через окно показывает накладные электронному устройству, оно мгновенно считывает лазерным лучом штрих-код, в котором содержится вся необходимая информация. Тут же с другой стороны платформы со скоростью 8 метров в секунду начинают подъезжать ярко-красные платформы со стиральными машинами, формируя заказ. Через несколько минут 180 машин выстроены в аккуратный прямоугольник. Еще через несколько мгновений гигантский манипулятор вдвигает эту массу техники в автопоезд. Двери захлопываются. Все! Ни одного человека рядом, кроме водителя в кабине грузовика. Загрузка или разгрузка занимает не более трех с половиной минут. Причем одновременно загружаться могут пять автопоездов и десять железнодорожных вагонов.

Это самый современный в Европе центр логистики обошелся компании Miele в 120 млн немецких марок. Гигантский 24-этажный куб вмещает 108 тыс. бытовых приборов. Центр обслуживают всего восемь человек, которые в основном заняты профилактическими работами. Например, у скоростных роботизированных платформ, которые и перемещают по складу технику, раз в месяц меняют колеса – слишком велик износ. Сама платформа не живет больше года. Профилактика обеспечивает феноменальный результат – за четыре года склад не останавливался ни на минуту, даже ночью он работает. Днем, в период пиковой нагрузки, электронный мозг складировывает весь товар на любые свободные места, а ночью роботы, не знающие усталости, занимаются сортировкой. Несколько погрузчиков, что находятся на самом нижнем этаже, тоже компьютеризированы до предела. Водителю на жидкокристаллический монитор мгновенно выводится информация – какой поддон и куда переместить. Навигационная система погрузчика сама подсказывает водителю нужные координаты с точностью до сантиметра. «Купить

современную технику, такую, какой нет у конкурентов, невозможно, ее можно разработать только самому», – говорит глава пресс-службы Miele Теодор Зиберт. Так, центр логистики компания сама разработала и построила в содружестве с Кельнским политехническим институтом. Центр получился настолько удачным, что Miele продает его другим компаниям за исключением прямых конкурентов – производителей бытовой техники.

Склад под потолком

Своеобразным складом является и гигантский 25-километровый заводской конвейер, на котором находится однодневный запас продукции (5100-5200 стиральных машин). Линия конвейера тянется под самым потолком цехов, опуская детали для обработки вниз на специальных лифтах. Привычные конвейерные линии, в метре-полтора от земли, считаются в Германии устаревшими. По словам Теодора Зиберта, в свое время Miele рассматривала вопрос покупке Gaggenau (еще один немецкий производитель дорогой бытовой техники), но отказалась от этой идеи именно потому, что конвейеры были «низкие».

Последний технологический «писк» Miele – интеллектуальный конвейер. По монорельсовым направляющим движутся ярко-красные транспортные устройства, на них от одного до трех стандартных поддонов или стиральных машин. У каждого из устройств собственный процессорный блок – с него поступают команды, куда и что доставить. Цеха опутаны монорельсами, которые доходят до самых отдаленных уголков. Представьте: под потолком снуют красные транспортные платформы, на ходу переключают монорельсовые стрелки, напоминающие железнодорожные, – это вызывает ассоциации с гигантским фантастическим муравейником. Завершают эту картину бесконечные роботы с логотипом Miele, штампующие, сваривающие, полирующие детали бытовой техники.

Роботы собственного производства – еще одно подтверждение идеологии Miele: самим производить все ключевые технологии и компоненты. Если на сохранности белья сказывается полировка барабана стиральной машины – компания разрабатывает технологию полировки, превосходящую мировые стандарты в этой области. Если с появлением новейших стиральных средств, требующих сложных алгоритмов стирки, на первое место начинает выходить электронная начинка стиральных машин – компания создает собственное

подразделение электроники. В итоге около 80% комплектующих Miele производит сама, что, естественно, сказывается на стоимости продукции. Равно как и ручной труд – его на предприятиях компании довольно много.

Дамские угодники

Ручной труд на Miele не имеет ничего общего с российскими токарями у станков. «Точнее и качественнее современных роботов человек сделать не в состоянии, – говорит г-н Зиберт, но и они иногда ошибаются». Процесс производства стиральной машины состоит из 32000 операций. По статистике на них приходится две ошибки, их отлавливают системы контроля: подле каждого робота стоят точнейшие лазерные датчики. А качество контроля автоматизированных систем контролируется уже людьми. Это и есть ручной труд.

Ручной контроль порой довольно изощренный. Например, рядом со мной немец лет тридцати пяти достает из ящика белоснежный дамский чулок и начинает проводить им по всей поверхности только что собранного стирального барабана. Ничего более чувствительного к качеству полировки, чем чулок, пока не придумали – малейшая затяжка свидетельствует о браке. Так проверяются все барабаны. Немецкие мастера не шутят, когда говорят, что Miele – крупнейший потребитель дамского белья.

В другом месте мастер контролировал качество эмалировки. За ним стояло штук восемь отбракованных корпусов машин. Я долго пытался рассмотреть и сфотографировать дефект. «Надо смотреть под определенным углом, – обучал мастер, – тогда видна слегка матовая поверхность на глянцевом фоне».

В конце каждой линии, после которой выходит готовая деталь, находятся устройства, напоминающие инструменты святой инквизиции. Рядом в контейнере трупы искореженных деталей, а на доске надписи, кто и когда это сделал. Периодически к технологической дыбе подходит мастер, снимает с конвейера готовую деталь, закрепляет ее. Сверху падает что-то тяжелое, напоминающее гильотинный нож. Мастер подходит к груде искореженного металла, смотрит на нее, удовлетворенно говорит «Гу-ут!» и делает отметку в листке, прикрепленном к стене.

Такое скупулезное отношение к качеству, граничащее с фанатизмом, с одной стороны, обеспечивает Miele репутацию

сверхнадежной марки, а с другой – поднимает стоимость продукции на заоблачную высоту. Но, судя по непрерывно отъезжающим от цехов завода полностью загруженным автопоездам, в Европе все больше людей готовы платить за безотказную технику. И что еще бросилось в глаза – все автопоезда были раскрашены в фирменные красно-белые цвета с огромными логотипами компании. У Miele парк из 160 красно-белых автопоездов, а потому сторонним компаниям не доверяется даже транспортировка готовой продукции. И вообще ловлю себя на мысли: компания напоминает крепкое кулацкое хозяйство, где все – свое.

Человек и стиральная машина

На заводах Mercedes вряд ли встретишь старину Бенца. Господин Миле существует на самом деле и часто общается с журналистами. "Да, наша техника довольно дорогая, – говорит Рудольф Миле, владелец компании в третьем поколении, – но я могу объяснить в цене каждую марку". После осмотра завода этого не требуется. А вот о преимуществах семейной собственности в период доминирования акционерных обществ узнать хотелось. "Нашими основными конкурентами являются огромные концерны. Они руководствуются совершенно другими принципами, а именно: завоевывают долю рынка, – отвечает на вопрос Рудольф Миле. – Результатом для них является прибыль для акционеров. Эта прибыль играет очень большую роль на советах директоров для принятия решений. Прибыль должна быть в конце года, это и определяет их стратегию. Самым главным нашим преимуществом является то, что мы думаем и действуем на долгосрочные перспективы. Я принимаю решения на поколения вперед. И это в конечном счете и приводит нас к успеху".

Например, в германских магазинах, торгующих бытовой техникой, рядом со "взрослой" техникой стоят детские стиральные машины, кухонные гарнитуры, пылесосы Miele. С детства молодые немцы привыкают к марке. Таких инвестиций на десятилетия вперед действительно не делает никакой другой производитель бытовой техники.

Еще одним "коньком" Miele является упор не на мультибрендовую сбытовую сеть, а на специализированную торговлю. "Наш товар отличается очень высоким качеством и, соответственно, более высокой, чем у конкурентов, ценой, – объясняет Рудольф Миле. – Вы уже прошли по заводу, и вас не надо убеждать, за что покупатель

платит больше денег – качество материалов, долгий срок службы, современная электроника. Все это можно написать и в проспектах, но наш опыт показывает, что именно личное убеждение продавца приводит к успеху, и только специализированная торговля в состоянии квалифицированно аргументировать преимущества продукта".

Продавцы репутации

Общаясь с сотрудниками Miele, продавцами в магазинах, изучая историю компании, никак не могу избавиться от некоторого карамельного осадка – уж больно гладкая у компании история. Никаких провалов, разве что курьезы: во время второй мировой войны из-за нехватки металла в Германии Miele вынуждена была делать холодильники из дерева. "Отсутствие больших проблем у компании настораживает и немецких журналистов. Но нам трудно вам помочь. Мы никогда не пользовались заемными средствами, не совершали безумных инвестиций, не увеличивали объемы выпуска на десятки процентов и росли постепенно. У нас действительно не было больших провалов, но и не было ошеломительных успехов. Мы и награды стали получать спустя сто лет", – отшучивается пресс-секретарь компании Игорь Киселев.

Осенью прошлого года семейная компания Miele на съезде немецких маркетологов в Берлине получила Германскую премию 2000 года в области маркетинга. Годом раньше премия была присуждена группе Volkswagen, еще раньше – DaimlerBenz, BMW и Henkel. Жюри отметило достижения компании в области маркетинга премиум-бренда и "завоевания ведущей позиции на жестоконкурентном рынке Западной Европы". Miele сформулировала основные пункты маркетинговой программы практически для любого преуспевающего семейного бизнеса: концентрация на верхнем сегменте качества, конкурентоспособность через инновации и ориентация на специализированную торговлю. "Прибыль важнее оборота" – этими словами начинаются маркетинговые материалы компании. Но преуспевающие швейцарские часовые компании, итальянские строители роскошных яхт и французские дома моды руководствуются теми же принципами.

– В чем же все-таки секрет успеха Miele? – спрашиваю я.

– Наши деды вышли сто лет назад на рынок с прибором, которого еще не было на рынке, а именно со стиральной машиной. Выводя на рынок совершенно новое изделие, они обосновали это совершенно

новыми аргументами. Наши предки завоевали репутацию, которую нам удастся поддерживать до сих пор, – хитро щурясь отвечает Рудольф Миле. И я чувствую: про основной секрет он ничего не скажет. Передаст его внукам.

Основанная в 1899 году Карлом Миле и Райнхардом Цинканном, компания Miele начала выпускать молочные сепараторы, причем сразу по цене, превышающей цену конкурентов. Маслобойку напоминала и выпущенная компанией в 1901 году первая в Европе стиральная машина. Она была деревянной, похожей на бочку, и российские крестьяне в начале века взбивали этими стиральными машинами масло. Кстати, этот опыт не прошел для Miele даром – во время второй мировой войны компания выпускала стиральную машину, которую можно было использовать как гигантскую скороварку.

До 30-х годов развитие стиральных машин двигалось исключительно по пути совершенствования ручного привода – от простого рычага до двуручной машины, напоминающей дрезину. Несмотря на то что моторный привод от паровой машины, которая была практически в любом крестьянском хозяйстве, стиральная машина получила еще в 1904 году, деревянная машина с ручным приводом под названием Miele N25 выпускалась с 1910-го по 1961 год. Пронырливые маркетологи нашли довольно интересный рынок сбыта этой экзотики – зажиточные высокогорные швейцарские деревушки, в которых до 60-х годов не было электричества и водопровода.

В 1927 году компания сделала свой первый пылесос, в 1929-м – посудомоечную машину, а с 1933-го по 1940 год выпускала полностью деревянный холодильник. С 1911-го по 1913 год Miele даже выпустила 140 автомобилей под собственной маркой, а производство мотоциклов продолжалось до войны – компания искала себя. После войны Miele целиком сосредоточилась на бытовой технике, в 1977 году первой выпустила на рынок бытовую машину с микрокомпьютерным управлением. В 1996 году компания первой стала производить стиральные машины с возможностью замены программного обеспечения.

Вопросы и задания

1. В чем проявляются особенности управления организационными системами на примере рассматриваемой ситуации?.
2. Каким образом реализованы требования к организационному управлению в данной компании?
3. Раскройте сущность требований к системе управления на примере компании Miele.

8.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Виды управления».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

8.3 Контрольные вопросы

1. Какие вы знаете виды управления?
2. Что относится к техническим системам управления?
3. В чем состоит особенность человеко-машинных (эргатических) систем?
4. Какие требования к организационному управлению вы знаете?
5. Назовите требования к системе управления.

9 Методологические подходы к управлению

9.1 Практическое занятие

9.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является развитие у обучающихся понимания сущности и содержания методологических подходов к управлению организацией, формирования системного представления об управлении компаниями.

9.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа⁷

Российский инновационный бизнес нашел способ использовать в своих интересах современную производственную базу Китая, его рабочую силу и поддержку китайского государства: союз с китайцами открывает для компании «Интерскол» возможность стать глобальным игроком

«За три года, пока мы договаривались с китайцами о создании альянса, они успели построить с нуля комплекс из четырех производственных зданий, завезти оборудование, смонтировать и запустить производственные линии – и уже выпускают продукцию. А мы за это время смогли лишь добиться исключения купленного в Подмоскovie участка земли из категории земель сельскохозяйственного назначения, – рассказывает Сергей Окунев, заместитель генерального директора “Интерскола”. – Теперь вот пытаемся получить разрешение на строительство там производственно-логистического комплекса. Сколько времени уйдет еще на эту волокиту, а потом на подключение к электрораспределительным сетям и газу – неизвестно. Каких дополнительных затрат это потребует – тоже непонятно...»

⁷ Рубан О. Оседлать дракона // Эксперт. – 2009. – №28 (666). – URL: https://expert.ru/expert/2009/28/osedlat_drakona/

До затеи с производственно-логистическим комплексом у «Интерскола», ведущего отечественного разработчика и производителя электроинструмента, был опыт создания производства полного цикла на Быковском электроинструментальном заводе. Тогда компания столкнулась с тем, что в России нет не только станочного оборудования нужного уровня, но и комплектующих надлежащего качества – подшипников, эмаль-проводов и т. п. И даже пресс-форму сделать большая проблема. «В стране уже не осталось предприятий, способных изготавливать нужную нам оснастку. Пресс-форму, которую в Китае изготовят за четыре-пять месяцев, у нас будут делать года полтора, да и то сдадут с недоделками», – дорисовывает картину Сергей Окунев.

Пока интерсколовцы пытались одолеть российские «барьеры» – от административных препон до деградации промышленной базы и дефицита кадров, в Китае в это время, прямо на их глазах, ускоренными темпами отстраивались современные электроинструментальные производства. Не тратя времени и ресурсов на догоняющее развитие, китайцы переняли последние технологии у японцев и европейцев и создали полноценную отрасль. На это им потребовалось меньше десяти лет. Еще немного, и «Интерскол» отстал бы от набирающих мощь китайских конкурентов навсегда. И тогда российские инженеры решили сыграть на опережение – они создали альянс с корпорацией Crown Power-Tool Manufacturing, крупнейшим китайским производителем электроинструмента.

В результате интерсколовцы получили в свое распоряжение мощную производственную базу, способную выпускать крупносерийные партии инструмента с низкой себестоимостью, квалифицированные рабочие и инженерные кадры и широкие инвестиционные возможности партнеров.

Дрели с родословной

Компания «Интерскол» является преемником советской инженерной школы электроинструмента. Она была создана в 1991 году выходцами из Всесоюзного НИИ механизированного и ручного строительного-монтажного инструмента (ВНИИСМИ). Сам институт был организован еще в 1967 году на базе центрального КБ «Стройинструмент» и ВНИИстройдормаша. Среди самых известных разработок НИИ – вибробезопасные ручные машины с пневматическим и электрическим приводами. Они широко

использовались при механизации работ в строительстве и промышленности. Лицензии на производство этого инструмента в свое время приобрели ФРГ, Австрия, Финляндия и ГДР.

Институт успешно работал и на космическую отрасль. «В восьмидесятых годах мы разработали безреактивный инструмент для проведения ремонтно-профилактических работ на орбитальных станциях. К примеру, безреактивный молоток после удара не отскакивал от поверхности, как это происходит на Земле, а прилипал к ней, – рассказывает Борис Гольдштейн, в то время заместитель директора ВНИИСМИ по научной работе, а ныне президент Российской ассоциации торговых компаний и производителей электроинструмента. – Попутно мы создали систему фиксации космонавтов внутри космического корабля. С помощью специальных винтов и анкерных отверток участники орбитальных экспедиций могли зафиксировать себя там, где было нужно».

Самая, пожалуй, яркая разработка института – созданный в 1988 году перфоратор многоцелевого назначения, который заложил основу отечественной школы перфораторов и позволил строителям повысить производительность труда в разы. Промышленная технология его производства была поставлена и отработана на заводе «Электроинструмент» в Даугавпилсе (Латвия). По свидетельству отраслевых экспертов, тот советский перфоратор по своим параметрам превосходил аналогичную машину, созданную немецкой корпорацией Bosch.

Сегодня «Интерскол» работает в среднем ценовом сегменте, однако дрели, шуруповерты, шлифовальные машины, циркулярные пилы, перфораторы и другой инструмент под одноименной маркой по техническим параметрам и по надежности не уступает аналогичным изделиям ведущих мировых игроков, позиционированным в премиум-сегменте. Это официально подтвердили американцы, которые испытывали российский инструмент в своей лаборатории.

Все три года, пока шли переговоры об объединении производственных и сбытовых активов, Сергей Назаров, председатель совета директоров «Интерскола», штудировал Конфуция, Лао Цзы и даже Мао Цзэдуна: пытался понять «китайскую душу» – систему ценностей и приоритетов и механизмы принятия решений. Однако китайцы вообще и владелец и президент корпорации Crown Стивен Шу в частности до сих пор остаются для него *terra incognita*.

Китайскому инструментальному магнату г-ну Шу всего 36 лет. Он окончил Шанхайский университет по специальности «Менеджмент», а затем получил степень МВА в США. С начальным капиталом молодому предпринимателю помог отец, и к середине 2000-х он выстроил целую империю по производству электроинструмента. Сейчас у Стивена Шу три собственных завода. Все вместе они выпускают 5 млн единиц электроинструмента в год. Помимо контрактного производства изделий всех ведущих мировых марок корпорация поставляет электроинструмент под собственным брендом Crown в Турцию, Иран, Ирак, Афганистан, Пакистан, Индию, Индонезию, Малайзию, Австралию и другие страны. Стивен Шу прост и приветлив в общении, и можно было бы назвать его простодушным, если не знать, что сказанное китайцем вслух не дает ни малейшего представления о том, что у него на уме.

Окончательной договоренности о создании альянса «Интерскол» и Crown достигли в конце прошлого года. Совместное предприятие получило название Interskol Crown Group (ICG), доля российской компании в нем – 50%, Сергей Назаров стал председателем совета директоров СП. А уже в этом году в провинции Цзиньхуа, в пятистах километрах от Шанхая, был открыт первый совместный завод полного цикла Hengtai, который будет выпускать все наименования электроинструмента под брендом «Интерскол».

Известие о том, что русским удалось договориться с китайцами, стало главной новостью мировой электроинструментальной индустрии. «Вы стали шестой компанией в мире по объемам выпуска электроинструмента. Примите наши поздравления», – топ-менеджер одного из ведущих игроков отрасли пожимал руку Сергею Назарову на следующий день после подписания соглашения. Поздравляя команду «Интерскола», этот господин наверняка думал о том, что если симбиоз российской инженерной школы электроинструмента, одной из самых сильных в мире, с умением китайцев производить массовый продукт быстро и дешево состоится не только на бумаге, но и на деле, то это кардинально изменит расклад сил в отрасли.

Военпреды для китайского робота

На стене просторного цеха завода Zhejiang Crown, входящего в электроинструментальную империю Стивена Шу, начертаны пять огромных красных иероглифов. Надпись означает: «Наша цель – завоевать рынок». Технологии на заводе те же, что и у европейских,

американских и японских компаний – лидеров отрасли. «Здесь реализуется технология так называемого двойного впрыска, – Олег Майер, главный инженер ICG, показывает на большой агрегат в цехе пластмассового литья. – В этой установке на пластиковый корпус инструмента наплавляется слой резины, который создает так называемый эффект теплой руки – рукоятка становится не холодная и не скользкая». Около агрегата работают две молодые девушки, их задача помещать практически готовые изделия в нутро установки и через несколько секунд вынимать их уже с наплавкой. Сегодня девушки «утепляют» дрели.

Мы перемещаемся в цех по изготовлению электродвигателей. Китайцы, стоящие и сидящие на низеньких стульчиках вдоль длинного конвейера, не обращают никакого внимания на чужаков, непрерывно щелкающих фотоаппаратами. Каждый сосредоточенно выполняет свою операцию. Все действия отточены до совершенства. Руки не делают ни одного лишнего движения. Такое ощущение, что работают не люди, а автоматы.

Эти сильные стороны китайцев теперь будут работать на «Интерскол». От состоявшегося альянса российская компания получила в первую очередь производственную базу современного технологического уровня, которая позволяет выпускать большие объемы электроинструмента с низкой себестоимостью. Возможность делать дешево достигается в первую очередь за счет того, что 90% оборудования на китайских предприятиях – местного производства. В отличие от России, где отрасль станкостроения практически умерла, Китай, наоборот, сделал выпуск современных средств производства одним из своих приоритетов.

Расширить производственную базу в Китае не проблема. Построить тут завод можно очень быстро, инвестиции нужны сравнительно небольшие. «Два с половиной года назад, когда наши партнеры закладывали свой новый производственный комплекс, здесь не было ни одного предприятия. Вокруг было чистое поле, только вон там, на повороте, стояли старые домишки, – показывает Сергей Назаров. – А сейчас, посмотрите, уже все застроено заводами, и все они функционируют. Что касается вложений, то завод Hengtai ICG площадью 80 тысяч квадратных метров стоил 10 миллионов долларов. В России нам пришлось бы потратить на порядок больше».

Что же до качества, традиционно слабого места большинства китайских предприятий, то интерсколовцы нашли способ обеспечить

его должный уровень. Они достроили производственную базу корпорации Crown своей системой контроля качества, позаимствованной у советской космической отрасли. О том, как была устроена система военной приемки, Сергей Назаров и Сергей Окунев знают не понаслышке, оба они – выходцы с самарского завода «Прогресс», где когда-то делали, в частности, суперракету «Энергия», выводившую в космос корабль «Буран». «Помимо общепринятой системы управления качеством мы реализовали дополнительную ступень контроля, которую на заводах ВПК в СССР выполняли военпреды. Они контролировали не только продукт, но и процесс его изготовления. Могли в любой момент вмешаться в любой этап технологического процесса – от получения комплектующих до испытания готового изделия», – поясняет Сергей Назаров. С таким «апгрейдом» китайская производственная машина практически перестала выдавать брак. «Первое время наши “военпреды” (теперь мы называем их аудиторами) браковали до двадцати процентов продукции, выпускавшейся под нашим брендом на заводах Стивена Шу. А сейчас у электроинструмента, который делает для нас Crown, процент брака в несколько раз меньше, чем у некоторых европейских компаний», – говорит Назаров.

Второе важное приобретение российского бизнеса связано с кадрами. Интерсколовцы рассчитывают, что на предприятиях Crown российские специалисты приобретут опыт работы на современном производстве. «Наши инженеры, которые сейчас работают на заводах ICG и корпорации Crown в Китае, имеют возможность изучать современные технологии, оборудование, автоматизированные производственные процессы, – говорит Сергей Назаров. – Я завидую этим ребятам. Поработав два-три года в Китае инженерами-технологами, они станут профессионалами высокого класса. У нас в России современных заводов, где они могли бы получить такой опыт, просто нет». Ребята будут востребованы дома года через два – к тому времени «Интерскол» планирует построить в России крупный сборочный завод. «Мы намерены организовать сборочный комплекс на базе готового оборудования и технологий, которые завезем из Китая, – говорит Сергей Назаров. – Через два года у нас будет главная составляющая успеха этого проекта – кадры, прошедшие школу в Китае».

Альянс с Crown также позволит ограничить наступление множества других китайских производителей на российский рынок.

Сейчас они легально и по «серым» схемам поставляют в Россию и СНГ около 10 млн штук электроинструмента в год. В том числе подделки под «Интерскол». «Стивен теперь сам будет договариваться с пятьюдесятью другими китайскими производителями, – уверен Сергей Назаров. – Ведь теперь это его рынок, и ему невыгодно, чтобы там присутствовали другие игроки».

Гуру перфораторов

Наш экскурсовод по производственным площадкам корпорации Crown Олег Майер – бывший главный инженер и главный конструктор Даугавпилсского завода «Электроинструмент», который в Советском Союзе выпускал перфораторы мирового уровня. Производство в Прибалтике свернуто, и теперь Майер, едва ли не единственный носитель той, советской, технологической школы, уже полтора года безвыездно живет в Китае. Он не знает китайского языка и неважно ориентируется в Шанхае, однако в цехах заводов Crown чувствует себя очень уверенно. «Олег для китайцев – царь и бог, его уважают больше, чем меня, потому что они видят, какие машины он делает, – говорит Сергей Назаров. – Такого колоссального опыта в технологиях производства перфораторов в России нет больше ни у кого».

Помимо гуру в лице Олега Майера китайцы получили от альянса с россиянами возможность приобщиться к инженерной культуре, которой китайские специалисты пока в должной мере не обладают. Они готовы скопировать любой инструмент ведущих мировых марок всего за пару месяцев, однако насколько долго будет работать копия и будет ли работать вообще, всегда дело случая. «У китайцев нет своей машиностроительной культуры, поэтому они создают каждое изделие экспериментальным путем. Они не уделяют должного внимания полям допусков и системе посадок. А есть еще масса технологических нюансов, которые они вообще не могут правильно скопировать, так как не понимают, зачем они нужны. К примеру, зачем перфоратору компенсационное отверстие диаметром один миллиметр и почему оно обязательно должно быть именно в этом месте. Из-за таких неучтенных нюансов копия, один в один похожая, скажем, на Bosch, работать не будет, – объясняет Сергей Назаров. – Не понимают они и того, какие элементы конструкции определяют ресурс изделия. Когда я объяснил Стивену, что ресурс его дрели два года, а нашей – восемь лет из-за того, что мы ставим хорошие подшипники, а он – дешевые, он признался, что у него глаза открылись».

Наши специалисты будут передавать инженерные компетенции своим китайским партнерам в процессе совместной работы в инженерном центре ICG. Российское подразделение центра сформировано на базе научно-технической службы «Интерскола». «Ядро нашей научно-технической команды состоит из специалистов ВНИИСМИ. За последний год мы усилили его инженерами, которые поработали в европейской корпорации Hilti (это “Роллс-Ройс” в мире электроинструмента) и в шведской Husqvarna, – говорит Сергей Назаров. – Здесь, в России, мы будем проводить до 90 процентов исследовательских работ, утверждать концепции новых изделий, разрабатывать технические условия на проектирование и изготавливать чертежи».

Китайское подразделение инженерного центра представляет собой испытательную лабораторию, основные функции которой – изготовление прототипов (концепт-моделей инструмента), проведение их испытаний и совместная работа с конструкторами для ее доводки до готового изделия. «Лаборатория занимает две с лишним тысячи квадратных метров площадей. Мы вложили в нее 600 тысяч долларов – купили полный комплект стендов и оборудования для испытаний. Она соответствует всем мировым стандартам, а кое в чем даже опережает их», – утверждает Сергей Назаров.

Можно не сомневаться, что шанс перенять у «Интерскола» опыт советской электроинструментальной школы китайцы используют на все сто. Не случайно Стивен Шу особо подчеркивает: «Наша задача – перейти от “произведено в Китае” к “создано в Китае”». Похоже, это его стратегическая цель. Чтобы ее добиться, г-н Шу накапливает мощный кадровый ресурс – собирает китайских инженеров, по многу лет проработавших в ведущих западных компаниях. «У Стивена сейчас сто двадцать инженеров. Он их выкупает из лучших мировых компаний. Один специалист у него из Bosch. Другой четырнадцать лет работал в испанской Casals. У нас такого мощного кадрового резерва нет», – говорит Сергей Назаров.

Помимо инженерной культуры китайские специалисты продолжают перенимать у интерсколовцев нюансы «военной» приемки – будут учиться наряду с ширпотребом производить продукт высокого уровня качества. Однако то, что выгодно китайцам, представляет риск для российских инструментальщиков. Риски эти серьезные, но управляемые. Главной страховкой от нарушения договоренностей китайской стороной команда Назарова считает контроль над сбытовой

сетью, которую «Интерскол» за 16 лет выстроил по всему СНГ (сегодня у компании уже 150 дилеров). Если что-то пойдет нештатно, россияне перекроют китайцам доступ к конечному потребителю. «Они без нас продавать не смогут», – утверждает Сергей Назаров.

Советская оборонка по китайской себестоимости

Если все пойдет как задумано, у транснациональной компании ICG будут устойчивые позиции по всем составляющим бизнеса – от разработки и производства до дистрибуции и продаж конечному потребителю. Такой целостной системы сегодня нет ни у одного игрока отрасли. Ближайшая задача партнеров – усиление позиций бренда «Интерскол» на рынке России и СНГ, где представлено свыше 120 марок. «Сегодня “Интерскол” занимает 15 процентов рынка СНГ, который составляет 6–8 процентов мирового: ежегодно мы продаем в России и странах содружества порядка трех миллионов штук электроинструмента, – говорит Сергей Назаров. – К 2011 году мы вместе с Crown планируем увеличить нашу долю до 20 процентов». К этому времени российско-китайская компания будет выпускать уже около 8 млн штук электроинструмента в год.

Расширение рынка СНГ должно произойти в первую очередь за счет освоения Азербайджана и Казахстана. А к 2012 году партнеры запланировали выход в Южную Америку и Северную Африку.

Примеру «Интерскола» могли бы последовать и другие российские компании, которые обладают сильной инженерной школой и уже завоевали хорошую репутацию на локальных рынках. Получив в свое распоряжение китайскую производственную базу и китайскую рабочую силу, наши технологические компании смогут сохранить и развить свою школу, а также обеспечить себе выход на новые рынки.

Сейчас для этого самое подходящее время. Китайцы накопили огромный потенциал для прорыва в области науки и технологий, но чтобы реализовать его, им не хватает собственной научной и инженерной школы. Если российский бизнес не поможет им в этом, это сделает кто-то другой. И тогда появятся мощные конкуренты, бороться с которыми нашим компаниям будет не под силу даже на своей территории. «Мы видим, как агрессивно ведет себя Китай на мировых рынках, мы видим, какой у него мощный потенциал, и мы понимаем, что их не остановить. На таком оборудовании, с таким людским ресурсом и при такой государственной поддержке они быстро уйдут за горизонт, – уверен Сергей Назаров. – Поэтому мы

должны сами идти в Китай – на территорию нашего главного конкурента. Помогая ему, мы помогаем прежде всего себе».

Вопросы

1. Опишите рассматриваемую ситуацию.
2. Используя основные положения системного подхода объясните, какими преимуществами обладает совместное предприятие Interskol Crown Group (ICG) перед конкурентами.
3. На примере компании Интерскол объясните, в чем состоит ценность системного и ситуационного подходов к принятию управленческих решений в организации.

9.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Методологические подходы к управлению».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

9.3 Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете термин «методология»?
2. Какие вы знаете виды методологических подходов к управлению?
3. В чем заключается суть рефлексивного подхода к управлению?
4. Какие вы знаете этапы методологии системного подхода?
5. На каких требованиях основана методология ситуационного подхода?
6. Какие факторы в рамках ситуационного подхода руководители разных уровней должны рассматривать для практических целей ?
7. Что можно привести в качестве примера управляемых и неуправляемых факторов?

10 Управленческие решения

10.1 Практическое занятие

10.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование у обучающихся представления о процессе принятия управленческих решений, типах решений и факторах принятия решений.

10.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенными ситуациями для анализа
- 2 Ответить на вопросы

Ситуация для анализа

Вы — деловой и очень занятой партнер в одной юридической фирме. Ваш опытный секретарь жалуется на постоянную головную боль, сонливость, пересохшее горло. По ее мнению, проблема состоит в том, что в офисе очень плохой воздух и она хочет, чтобы вы что-нибудь предприняли. Как вы отреагируете?

1. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?

2. Объясните, в чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью? Как бы вы описали особенности процессов принятия решений в этих ситуациях?

3. Проанализируйте любые три, принятые вами за последние полгода, решения. Какие из них были программируемыми, а какие — непрограммируемыми?

4. Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?

5. Модель Врума-Джаго описывает пять стилей принятия решений. Как менеджеру выбрать наиболее адекватный ситуации стиль?

6. В чем состоят основные отличия административной и политической моделей принятия решений?

7. Назовите возможные преимущества и недостатки применения компьютерных технологий в принятии управленческих решений.

8. Считаете ли вы интуицию действенным подходом к принятию решений в организации? Почему? Возможно ли объединить интуитивный и рациональный подходы к принятию решений?

9. Какова роль конструктивного конфликта в улучшении качества принимаемых решений?

Ситуация 2

Проблемы слияния

Питер Лунгрэн налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеином лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию со Стенли Эштоном, он должен быть абсолютно спокоен.

С. Эштон и П. Лунгрэн... делят между собой пост исполнительного директора Arlington Inc. — компании, образовавшейся после слияния Arlington Oil и Dunsford Petroleum Co.

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организаций стала корпорация с активами на \$40 млрд, способная составить конкуренцию гигантам нефтяной промышленности. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на перегонку, транспортировку и маркетинг нефти, а также к высвобождению капитала на освоение месторождений и производство нефтепродуктов по всему миру. Пресса и фондовый рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это только одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов П. Лунгрэн и С. Эштон договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. С. Эштон выдвинул кандидатуры начальника отдела кадров, директора по глобальному маркетингу и главного специалиста по информационным системам — все они ранее работали с ним в Dunsford. П. Лунгрэн оставил своего операционного директора, финансового директора и главу отдела исследований и разработок. Что до остальных позиций, то и руководители и

менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Питер предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости. Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. С. Эштон, с другой стороны, не проявляет особого интереса к тому, сохраняют ли менеджеры Dunsford свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы в компании, но и проверку личностных качеств, IQ, эмоциональной устойчивости и т. д. Питер понимает, что объективная оценка — залог непредвзятого решения, но опасается, что она займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» компании, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с С. Эштоном, тем сильнее у него болит голова.

Вопросы для обсуждения

1. С каким решением столкнулись П. Лунгрен и С. Эштон: программируемым или непрограммируемым? Почему?

2. Каковы личные стили принятия решений П. Лунгрена и С. Эштона? Могут ли эти два человека, учитывая различия в подходах, вместе управлять компанией?

3. Как вы думаете, какая модель принятия решений (классическая, административная или политическая) наиболее уместна в случае с решениями о персонале новой компании? Обсудите.

10.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Управленческие решения».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

10.3 Контрольные вопросы

1. Что такое управленческое решение?
2. Из каких этапов состоит процесс разработки и принятия управленческого решения?
3. Как выглядит схема выработки управляющих воздействий?
4. Что понимается под качеством управленческого решения?
5. Какие факторы, определяющие качество и эффективность принятия управленческих решений, вы знаете?
6. По каким признакам можно классифицировать управленческие решения?
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

11 Коммуникации

11.1 Практическое занятие

11.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование у обучающихся понимания коммуникаций и их роли в управлении организацией.

11.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы вёл программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчёта, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьёзными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для её устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчётов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для обсуждения

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций ? Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
2. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.
3. Каково значение коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления? Какие задачи могут быть решены за счет повышения эффективности коммуникаций со стороны жителей?
4. Охарактеризуйте преимущества и недостатки использования различных коммуникационных каналов в деятельности местных органов власти.

11.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Коммуникации».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

11.3 Контрольные вопросы

1. Дайте определение термину «коммуникация».
2. Что такое коммуникационный процесс?
3. Какие можно выделить элементы коммуникационного процесса?
4. Как можно классифицировать коммуникации?
5. Что понимается под межличностными коммуникациями?
6. Назовите барьеры, препятствующие межличностным коммуникациям.
7. Какие вы знаете коммуникационные стили? Перечислите и охарактеризуйте их.

12 Управленческий персонал

12.1 Практическое занятие

12.1.1 Цель практического занятия

Целью практического занятия является формирование у обучающихся представления об управленческом персонале, о содержании работы руководителя, стилях управления и типах менеджеров.

12.1.2 План практического занятия

- 1 Ознакомиться с приведенной ниже ситуацией для анализа
- 2 Ответить на вопросы по ситуации

Ситуация для анализа

Джона Террилла приняли на должность начальника технической службы в DGL International, компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работает двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Дж. Терриллом была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Нас нанимали на работу инженерами, а не бумагу марать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Дж. Террилл решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, поэтому я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца стопка отчетов достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Они заходили в кабинет Дж. Террилла, видели на столе гору бумаг,

спрашивали: «Что это?» Дж. Террилл отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.

Наконец, по прошествии месяца, секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом о расходах. Дж. Террилл ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть начальника технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Дж. Террилл вкатил тележку в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись: «Это, — заявил Дж. Террилл, — причина низкой производительности технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

Вопросы для обсуждения

1. Какого стиля руководства придерживается Дж. Террилл? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?
2. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

12.2 Самостоятельная работа

1. Изучить лекционный материал по разделу (теме) «Управленческий персонал».
2. Подготовиться к текущему контролю в форме устного опроса (см. контрольные вопросы)
2. Подготовиться к практическому занятию
3. Пройти тестирование в СУО «Moodle».

12.3 Контрольные вопросы

1. Какие вы знаете этапы формирования управленческих кадров?
2. Какие вы знаете основные виды управления?
3. Сколько стилей управления можно выделить?
4. Как можно охарактеризовать авторитарный стиль управления?

5. По каким критериям можно классифицировать стили управления?

6. Как можно охарактеризовать авторитарный и сопричастный стили управления?

7. Какие вы знаете типы менеджеров?

13 Задание для контрольной работы

Контрольная работа по дисциплине предусмотрена учебным планом для обучающихся заочной формы обучения. Контрольная работа выполняется одновременно с изучением данной дисциплины. Выполнение контрольной работы на положительную оценку является необходимым условием для допуска к экзамену по дисциплине.

Контрольная работа выполняется в форме эссе на тему «Теоретические основы управления и их практическое применение».

В работе следует рассмотреть выборочные концепции, модели, инструменты, функции менеджмента и их практическое применение к описанию управленческих ситуаций или возможности их применения для совершенствования управления организацией. Эссе должно содержать авторское понимание управленческой(их) ситуации(ий), но при этом обоснованно и грамотно использовать понятия теории управления. В эссе недопустимо приводить только теоретический материал. При этом работы, не связанные с теоретическим материалом дисциплины, также будут рассматриваться как несоответствующие заданию.

Эссе не делится на разделы или пункты, однако должна быть соблюдена логика изложения материала, что подразумевает вступление, формулировку собственных аргументов по теме, логический вывод.

Объем текста эссе 3-4 страницы (через 1,5 интервала).

В соответствии с установленными требованиями, работы в форме эссе проверяются на плагиат (для обучающихся 1-3 курсов бакалавриата оригинальность должна быть более 30%).

Титульный лист, основная часть работы и список литературы оформляются в соответствии со стандартами СибГИУ. Форма титульного листа приведена в Приложении А.

Работы выполняются на бумаге формата А4 (210×297 мм). Поля: сверху, снизу, слева – 20 мм, справа – 10 мм. Шрифт Times Roman 14, интервал 1,5). Отступ абзаца 1,25.

Нумерация страниц должна быть сквозная, начиная с титульного листа. Номера страниц проставляются арабскими цифрами внизу в центре страницы. На титульном листе номер страницы не проставляется.

Сокращение слов и словосочетаний в тексте не допускаются кроме общепринятых. При использовании специальной аббревиатуры первое ее представление в тексте дается в круглых скобках и сопровождается предварительной расшифровкой. Например: «Научная организация труда (НОТ) представляет собой ...».

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, иллюстрации и др.), заимствованные из каких-либо источников, в том числе отчетности предприятия, Интернета, периодических изданий, законодательных актов, учебной и научной литературы, должны быть ссылки в тексте. Ссылки приводятся после цитируемого или заимствованного материала (для таблиц и рисунков – после наименований, если они заимствованы целиком из одного источника) в квадратных скобках, где указывают номер источника в списке использованной литературы, а также при необходимости указывают уточняющую информацию, в том числе номер страницы, рисунок, приложение и т.д. Например: [6] или [6, с.56].

Использованные источники приводятся в списке в порядке их упоминания в тексте

14 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

- 1 Объект и предмет теории управления
- 2 Возникновение управленческой мысли
- 3 Теории управления
- 4 Отличия понятия «управления» и «менеджмент»
- 5 Функции управления: общие
- 6 Функции управления: конкретные
- 7 Сущность и содержание организации
- 8 Содержание деятельности на этапах процесса организации
- 9 Бюрократические организационные структуры
- 10 Адаптивные организационные структуры
- 11 Основные теории мотивации
- 12 Внутренняя среда фирмы
- 13 Внешняя среда фирмы
- 14 Законы управления и их характеристики
- 15 Принципы управления
- 16 Требования к системе управления
- 17 Виды методологических подходов к управлению
- 18 Процесс создания организационных структур
- 19 Структуры партисипативного управления
- 20 Виды организационных структур
- 21 Мотивация исполнителей
- 22 Сущность и содержание контроля
- 23 Процесс создания системы контроля
- 24 Содержание работ на этапах процесса контроля
- 25 Законы управления и их характеристики: частные законы
- 26 Законы управления и их характеристики: специальные законы
- 27 Методы управления: экономические
- 28 Методы управления: административные
- 29 Методы управления: социально-психологические
- 30 Управление организационными системами
- 31 Методология ситуационного подхода
- 32 Методология системного подхода
- 33 Понятие управленческих воздействий
- 34 Классификация управленческих решений
- 35 Содержание основных фаз принятия и реализации решения
- 36 Понятие коммуникаций. Коммуникативный процесс

- 37 Межличностные коммуникации
- 38 Системный анализ сущности и содержания коммуникаций в процессе управления
- 39 Классификация стилей управления
- 40 Эффективность стилей управления
- 41 Понятие управленческого решения
- 42 Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- 43 Риск при принятии решений
- 44 Классификация коммуникаций
- 45 Роль и место информации в управлении
- 46 Содержание работы руководителя
- 47 Стили управления
- 48 Типы менеджеров

Библиографический список

1 Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва : Юрайт, 2018. – 210 с. – ISBN 978-5-534-01620-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/415534>

2 Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва : Юрайт, 2018. – 375 с. – ISBN 978-5-9916-6671-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/412891>

3 Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. – Москва : Юрайт, 2019. – 191 с. – ISBN 978-5-9916-7025-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/434018>

4 Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. – Москва : Юрайт, 2020. – 188 с. – ISBN 978-5-534-06934-1. – URL: <http://urait.ru/bcode/455482>

5 Дафт Р. Менеджмент. 10-е издание : учебник для вузов / Р. Дафт. – СПб: Питер, 2016. – 656 с. – ISBN: 978-5-496-01569-1.

Приложение А

Образец титульного листа контрольной работы

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»
Кафедра менеджмента и отраслевой экономики

Контрольная работа по дисциплине «Основы теории управления»

Теоретические основы управления и их практическое применение

Выполнил:
обучающийся гр. _____
аббревиатура группы

_____	_____	_____
дата	подпись	инициалы, фамилия

Проверил:

уч. степень, звание, инициалы и фамилия		
_____	_____	_____
оценка	дата	подпись

Новокузнецк
20 ____ г.

Приложение Б

Примеры оформления перечислений в тексте

1 Технологический процесс предусматривает несколько операций, приведенных ниже:

- предварительная термическая обработка заготовки;
- механическая обработка деталей;
- защита участков, не подлежащих азотированию, нанесением тонкого слоя олова электролитическим методом или жидкого стекла;
- азотирование;
- окончательное шлифование или доводка изделия.

2 Для всех медицинских изделий установлены следующие дополнительные требования:

а) проведение контроля окружающей среды, который осуществляют в следующих случаях:

- 1) при поставке стерильных изделий;
- 2) при поставке нестерильных изделий, которые стерилизуются перед использованием;

б) установление поставщиком и соблюдение им требований к чистоте следующих изделий:

- 1) предварительно очищенных до стерилизации и/или использования;
- 2) поставляемых нестерильными, но подлежащими предстерилизационной очистке.

Приложение В

Примеры библиографического описания документов

Книги

Давыдов, С. Ю. Элементарное введение в теорию наносистем: учебное пособие для вузов / С. Ю. Давыдов, А. А. Лебедев, О. В. Посредник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Лань, 2014. – 191 с.

Физико-химическая геотехнология: учебник для вузов / В. Ж. Аренс, О. М. Гридин, Е. В. Крейнин [и др.]; под ред. В. Ж. Аренса. – Москва: Изд-во МГГУ, 2012. – 203 с.

Статьи из печатных периодических изданий

Лукьянова Е. Неучтенные миллиарды / Е. Лукьянова // Эксперт. – 2001. – №10. – С.34-37.

Электронные ресурсы

Ритасов В. Самый громкий скандал XXI века. Дело «Энрон» / В. Ритасов // Деньги плюс. – 2004. – №20(45). – URL : <http://www.dengi-info.com/archive/article.php?aid=712>

Долгое банкротство Дальморепродукта // VestiRegion.ru. – 08.07.2011. – URL : <http://vestiregion.ru/2011/07/08/dolgoe-bankrotstvo-dalmoreprodukta/>

Официальный сайт ПАО «МТС». – 2016. – URL : <http://www.mts.ru/>

ПАО «Мобильные ТелеСистемы» и дочерние предприятия. Неаудированная сокращенная промежуточная консолидированная финансовая отчетность по состоянию на 30 июня 2016 года // Официальный сайт ПАО «МТС». – 2016. – URL : http://www.company.mts.ru/comp/ir/control/data/annual_reports/66/

Законы

Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.

Приложение Г

Примеры организационных структур управления

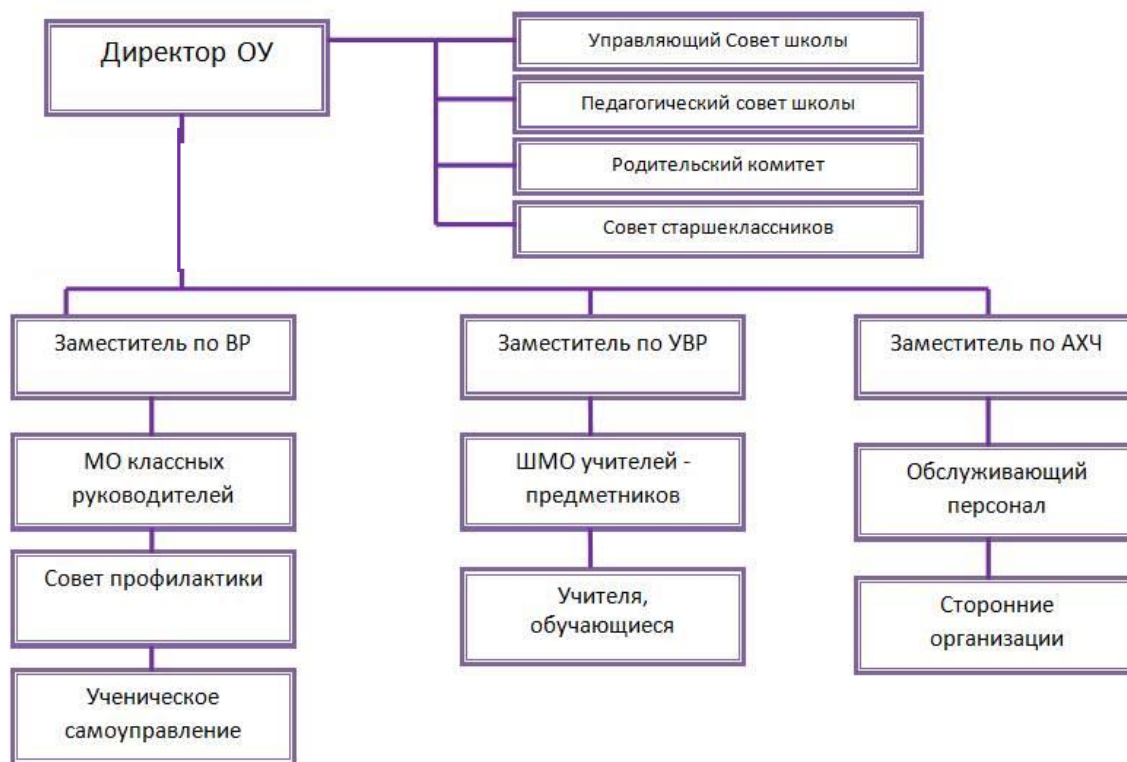


Рисунок Г.1

УТВЕРЖДАЮ

Ректор, профессор

Е.В. Протопопов

«31» декабря 2019 г.

СТРУКТУРА И ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

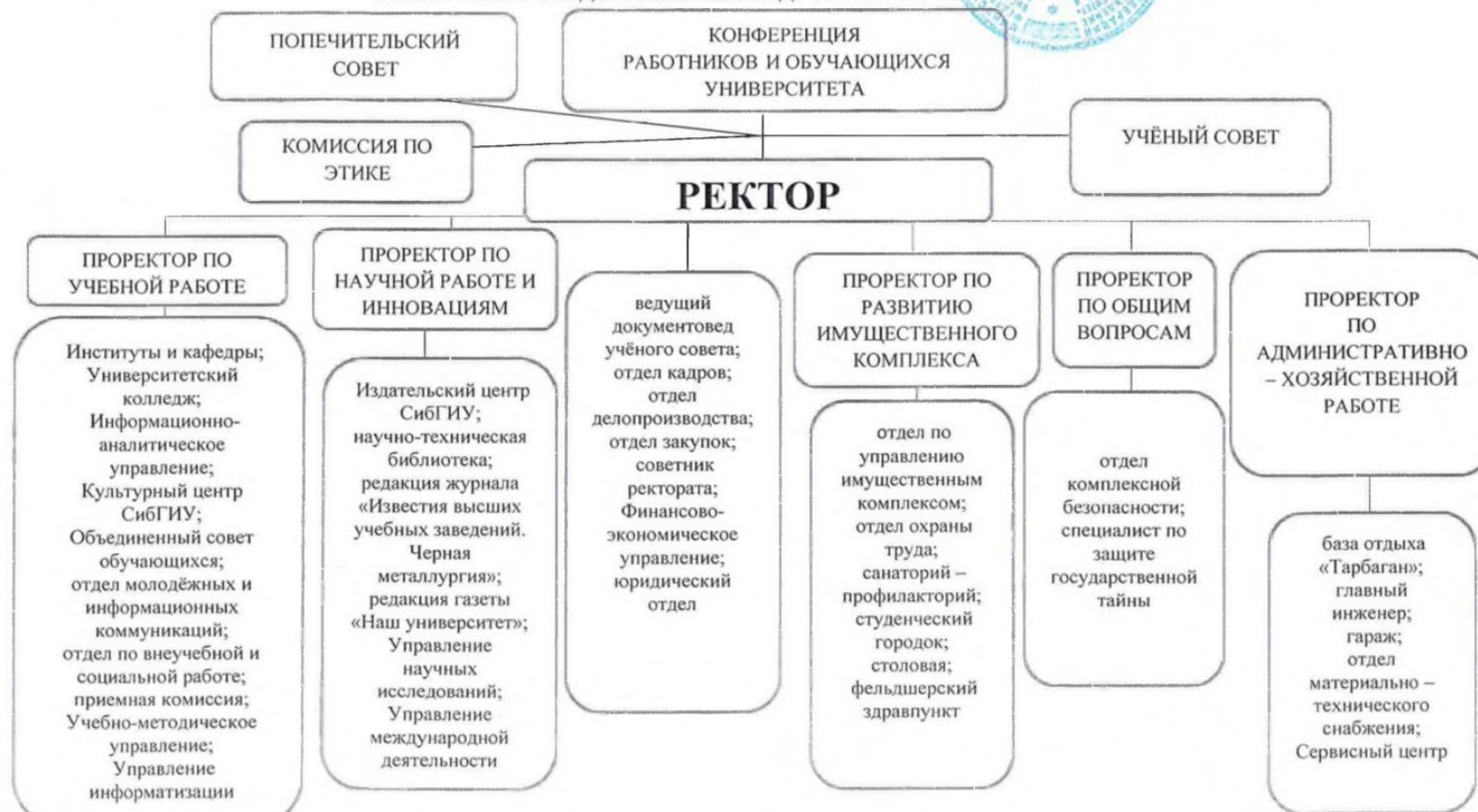


Рисунок Г.2

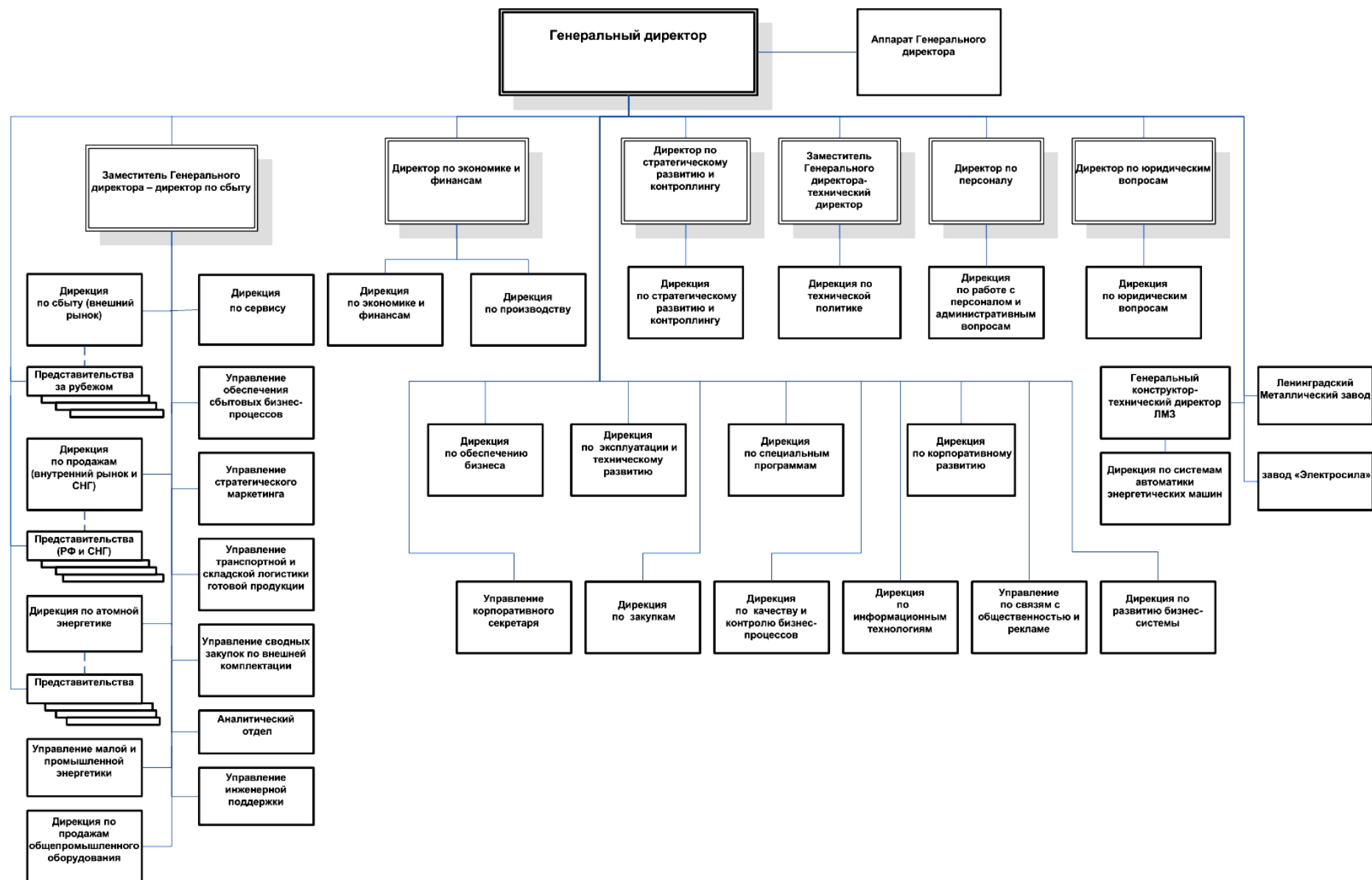


Рисунок Г.3

Приложение Д

Материал для выполнения задания 2 к теме 3

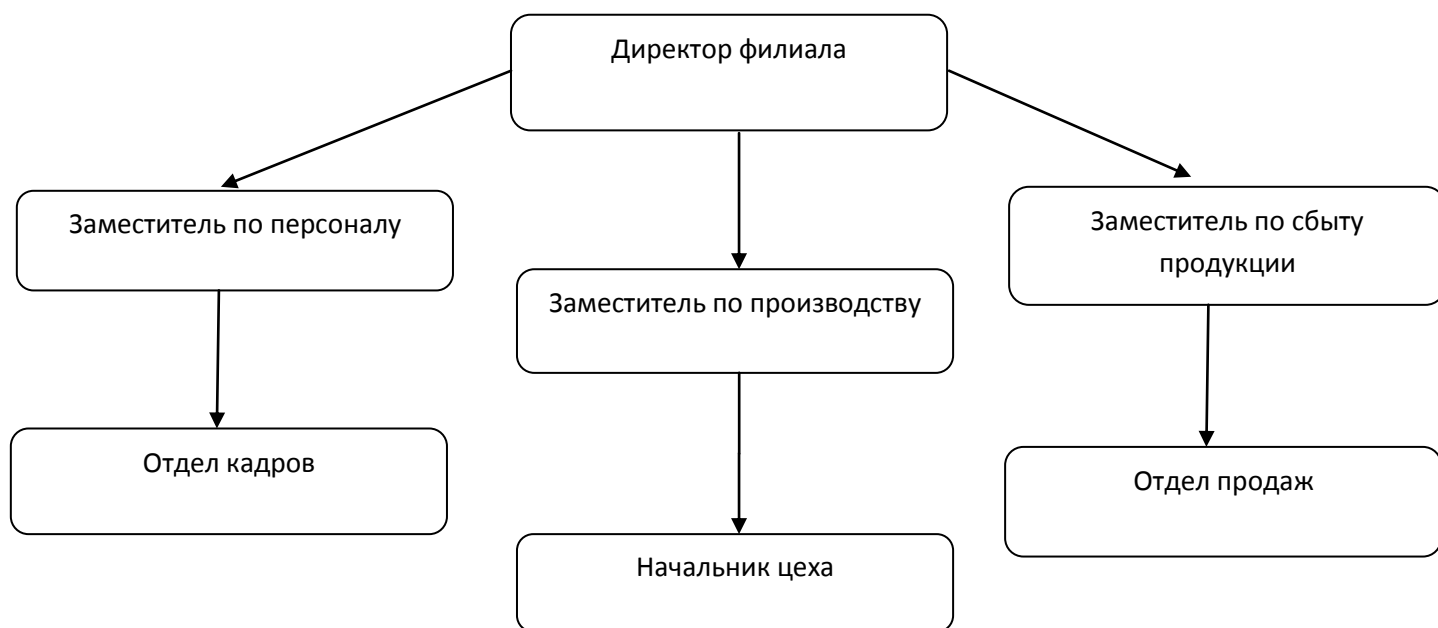


Рисунок Д.1

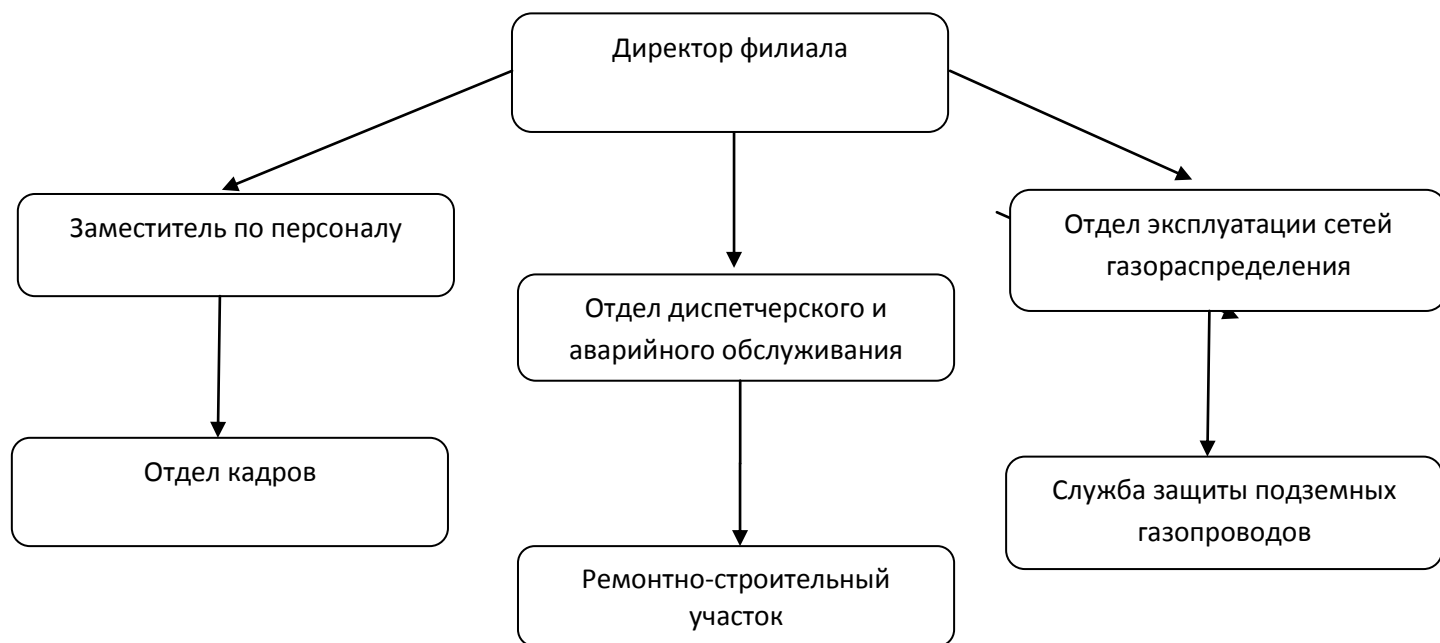


Рисунок Д.2

Приложение Е

Материал для выполнения задания 3 к теме 3



Рисунок Е.1

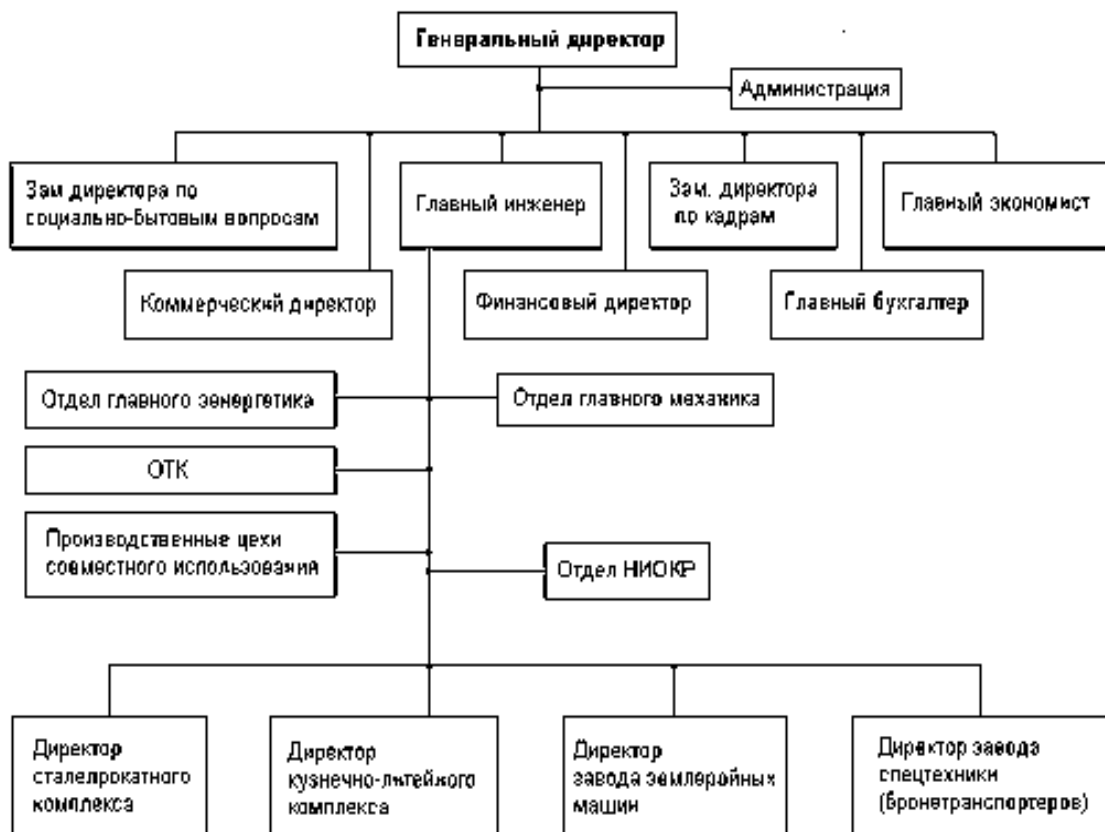


Рисунок Е.2

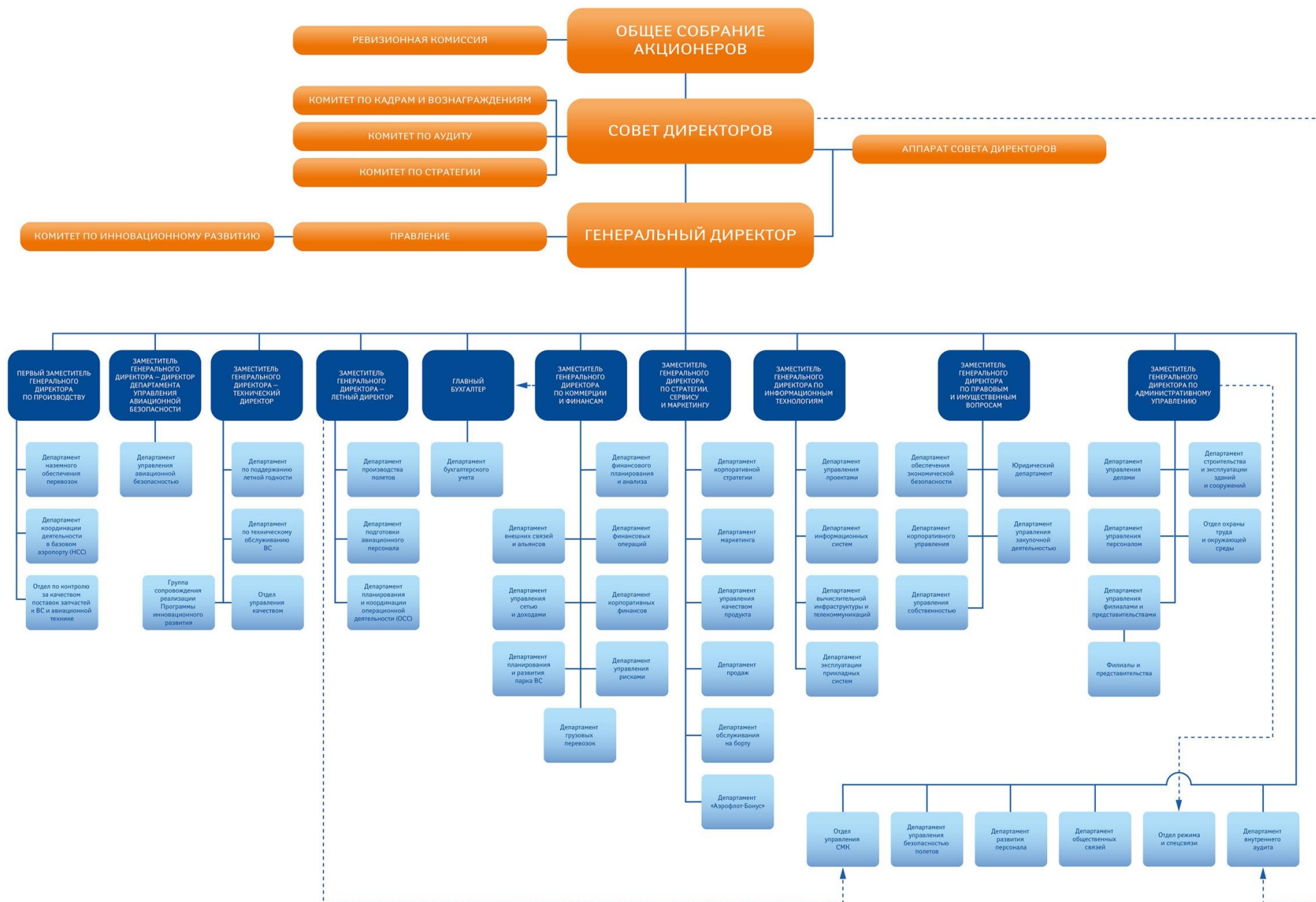


Рисунок Е.3

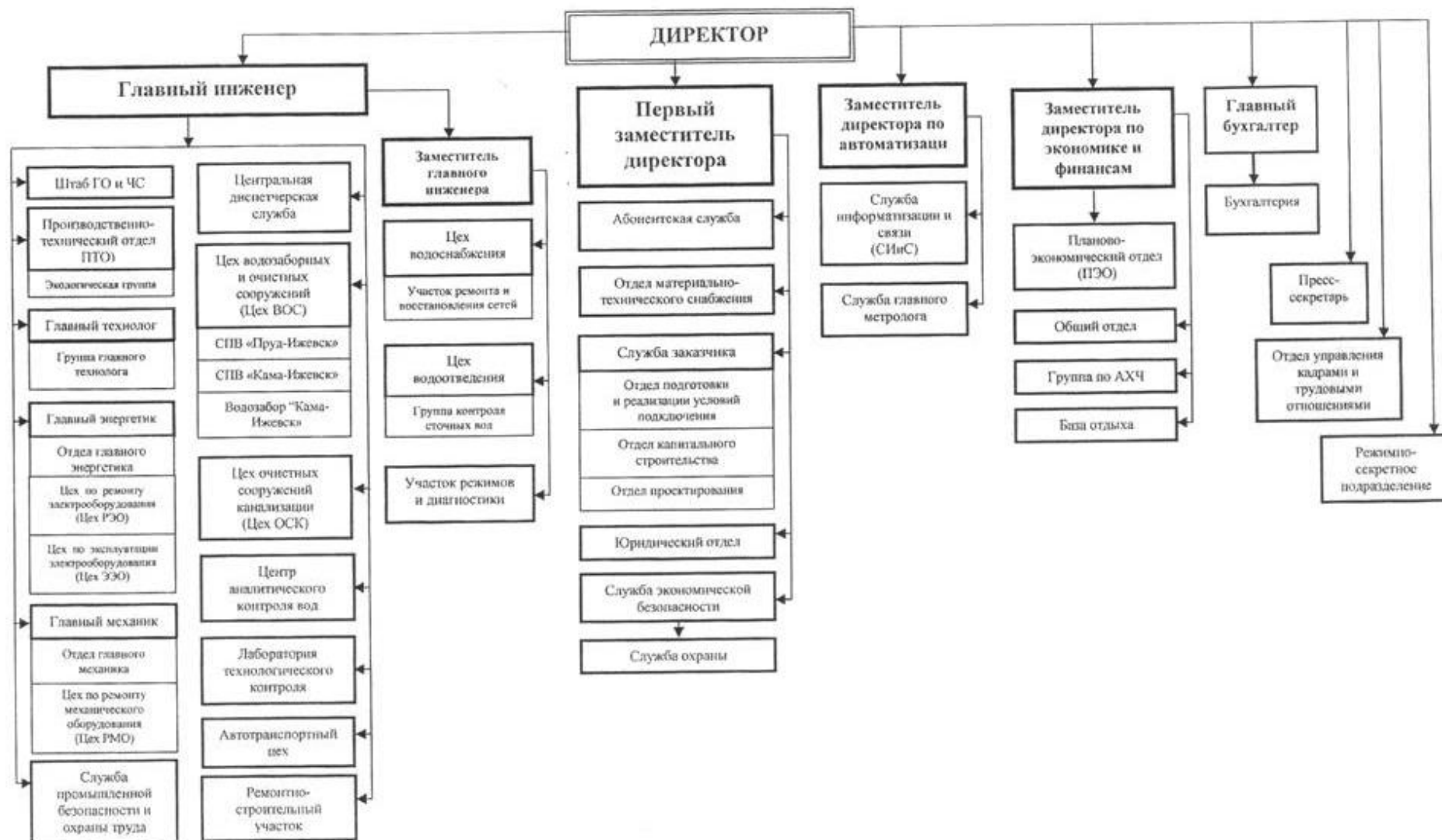


Рисунок Е.4

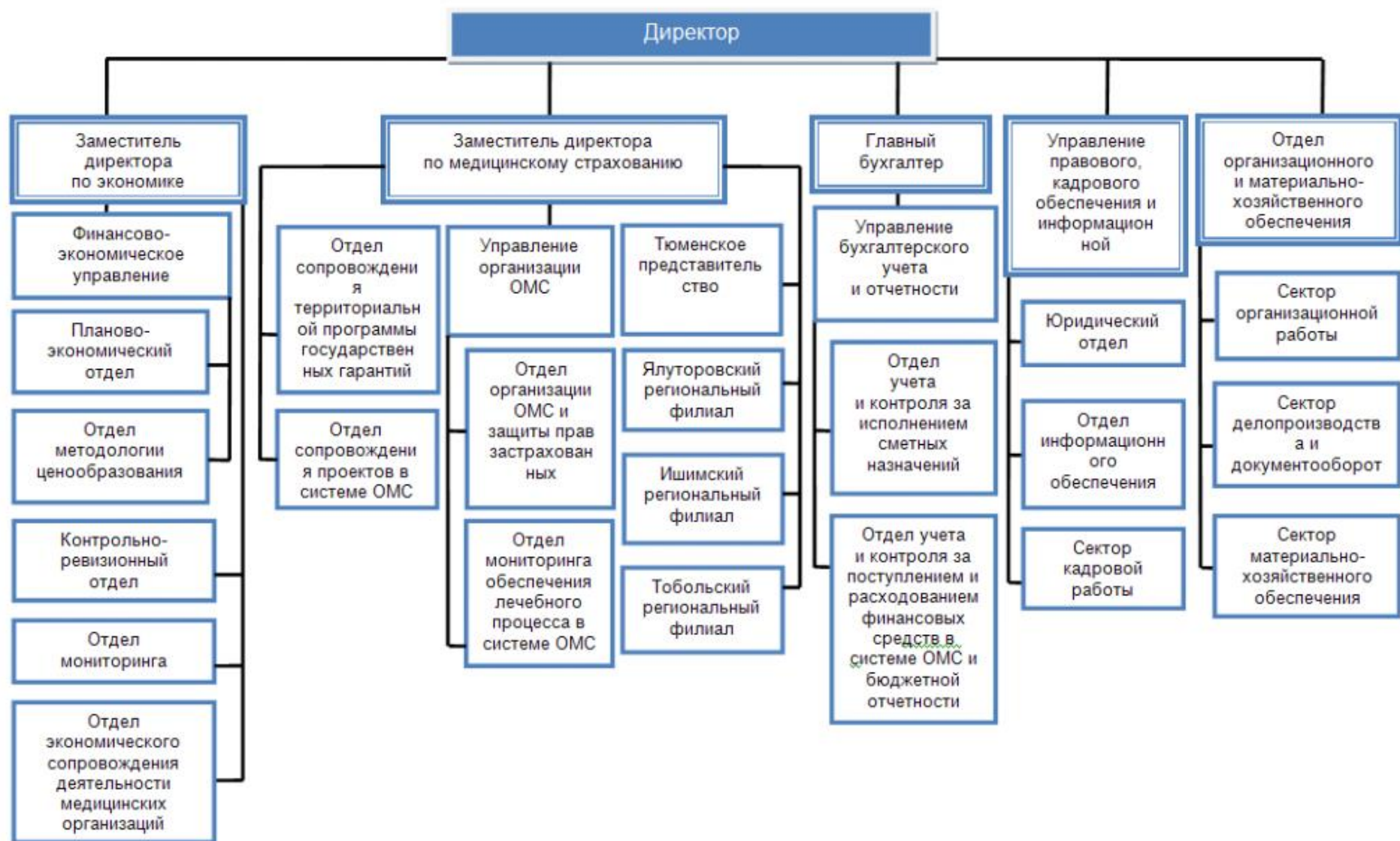


Рисунок Е.5

Приложение Ж

Материал для выполнения задания 4 к теме 3



Рисунок Ж.1

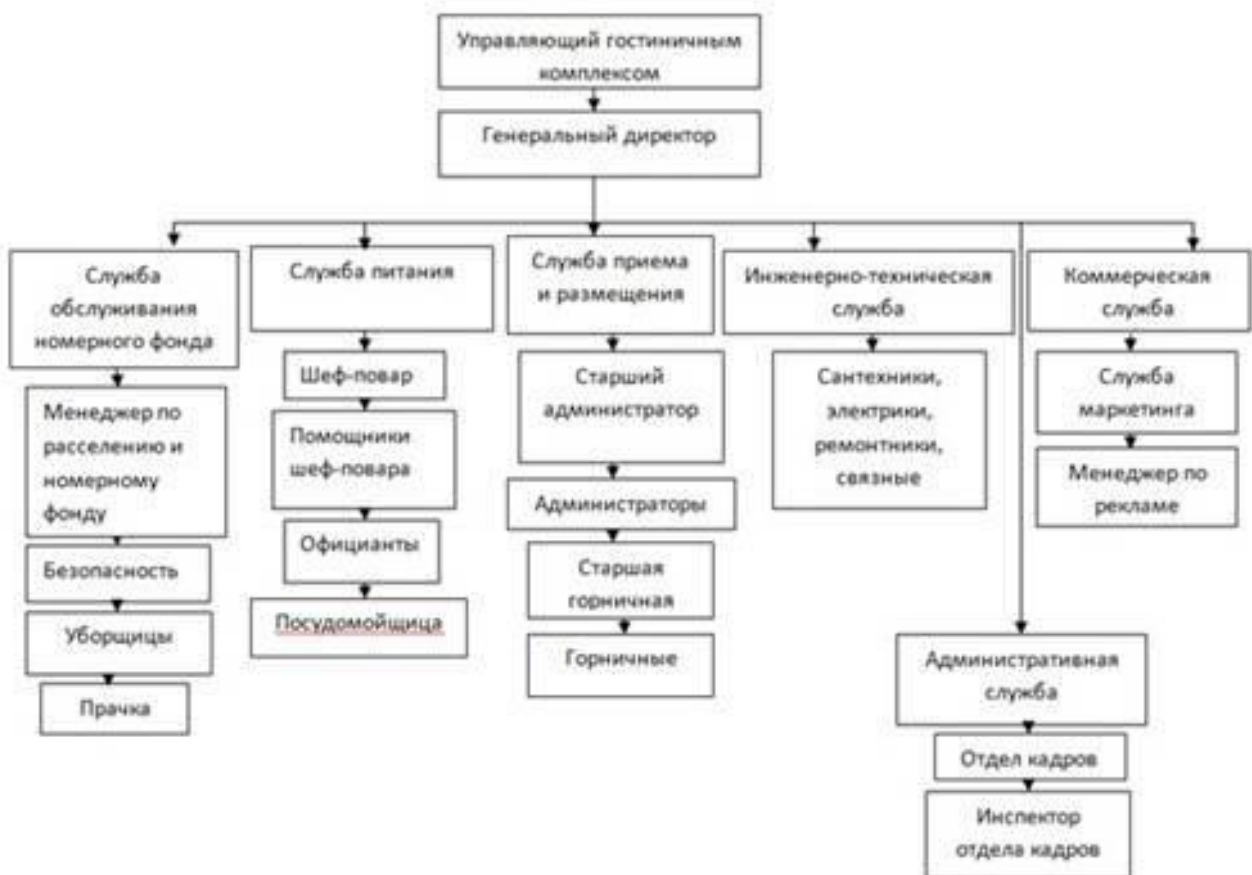


Рисунок Ж.2

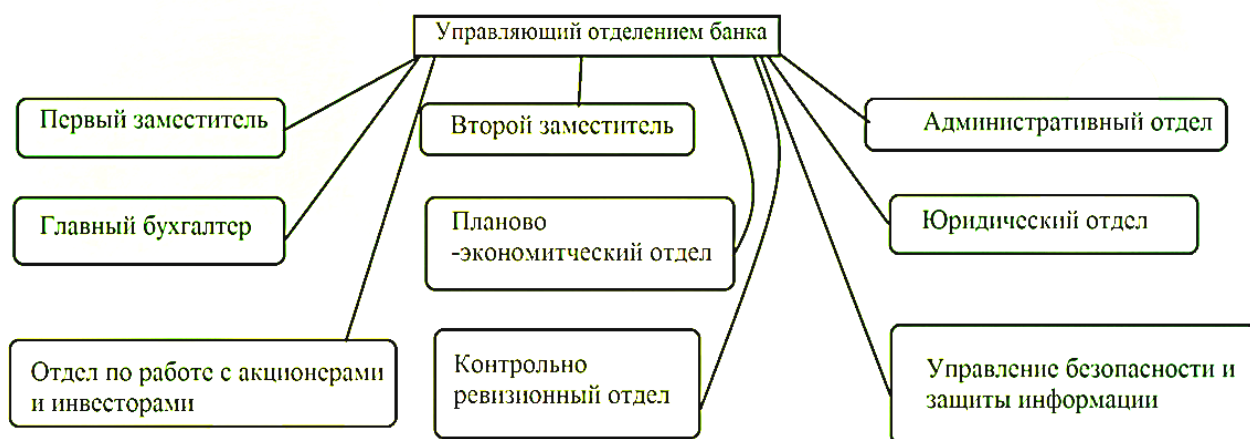


Рисунок Ж.3



Рисунок Ж.4

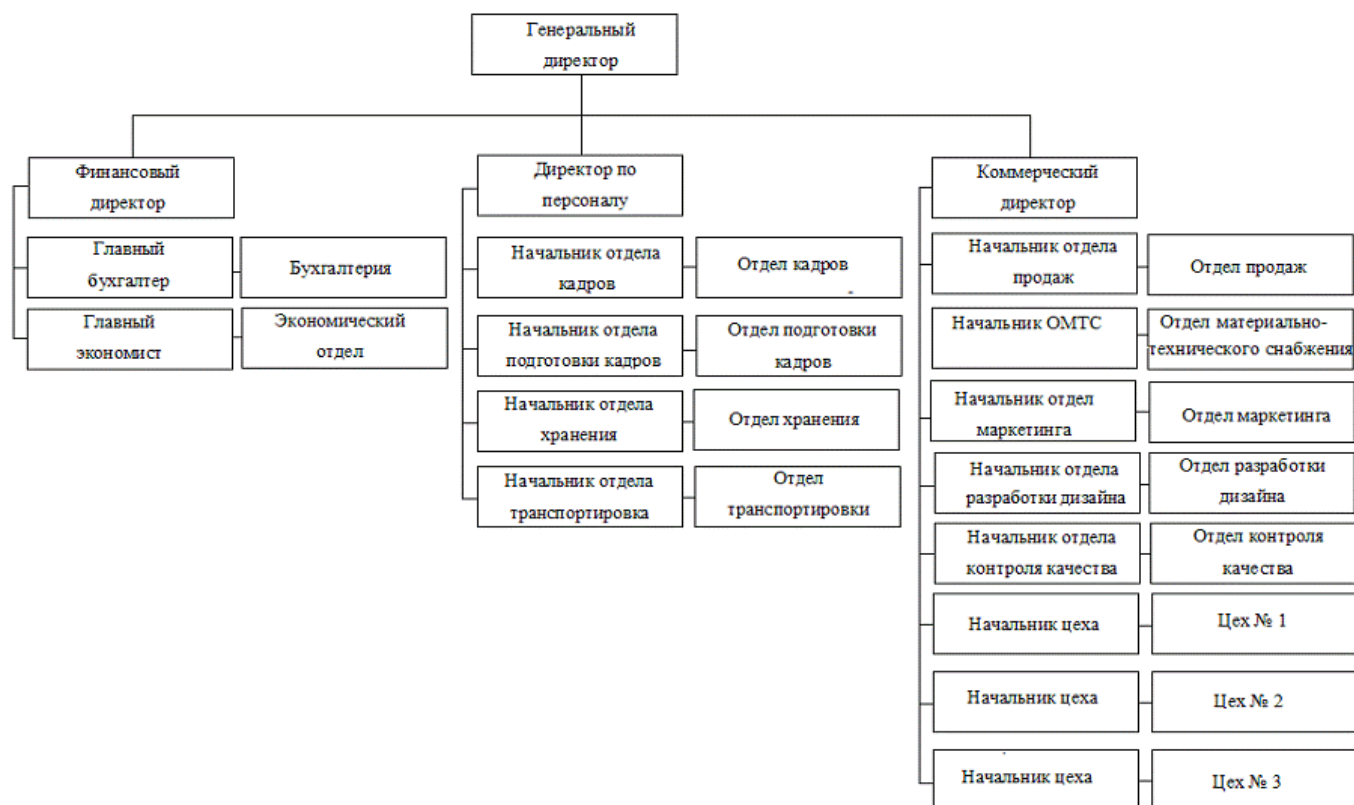


Рисунок Ж.5