

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Московский областной филиал  
Факультет экономики и менеджмента

*(наименование факультета)*

Кафедра менеджмента

*(наименование кафедры)*

***Задания  
для самостоятельной работы студентов***

Современный менеджмент

*(наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

Совр. менеджмент

*(сокращенное наименование дисциплины)*

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки)*

Финансовый менеджмент

*направленность (профиль)*

---

Магистр

*квалификация*

---

Заочная

*форма обучения*

Год набора – 2019

Красногорск, 2020 г.

**Автор-составитель:**

д.ф.н., доцент, профессор кафедры менеджмента Понуждаев Э.А.  
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой:**

к.п.с.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.  
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О.)

## 1. Общая целевая установка и предварительные замечания

В целях закрепления и углубления лекционного материала, а также для формирования и развития системы профессиональных компетенций (знаний, умений и навыков) в рамках данной учебной дисциплины предусмотрен специализированный Практикум. В нём объединены проблемно-поисковые и практические задания с выраженной творческой и прикладной направленностью. Каждая тема включает нескольких дидактических блоков, состоящих из преамбул и относящихся к ним вопросов, имеющих сквозную нумерацию.

## 2. Методические указания по выполнению учебных заданий

Для подготовки и успешного прохождения аттестации по дисциплине студентам необходимо: а) внимательно изучить содержание данного Практикума, б) выбрать *не менее 50% заданий из каждой темы* (если их общее количество нечётное, то более половины; например, 6 из 11), в) подготовить лаконичные, но при этом достаточно убедительные, т.е. отражающие мировоззренческую и методологическую позицию студента, ответы; г) оформить эти *ответы в письменном (электронном) виде с указанием номеров тем и заданий* (например, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 2.5, 2.6, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14 и далее).

Все(!) темы и задания (в особенности, наиболее сложные) Практикума обсуждаются на групповых (практических) занятиях и в силу этого обстоятельства для студентов, принимавших участие в них, письменное оформление текста ответов не вызывает особых затруднений. Студенты, пропустившие аудиторные групповые (практические) занятия, обязаны самостоятельно изучить основную и дополнительную литературу, иные материалы и источники (например, периодические и справочно-энциклопедические издания), а затем подготовить ответы на 50% заданий из каждой темы.

На каждое отобранное задание нужно дать аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, материалы периодических изданий и Интернет-ресурсы либо, если предусмотрено, изложить собственную точку зрения, сделать вывод и т.п.

Ответы необходимо изложить в соответствии с правилами оформления научных работ (шрифт TimesNewRoman, кегль 14 или 12 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный, выравнивание по ширине, отступ – 1,25 см) и представить до начала аттестации преподавателю учебной дисциплины.

Положительная оценка выполнения учебных заданий является основанием для аттестации (зачёта) студентов заочной формы обучения по дисциплине (без дополнительного собеседования).

## 3. Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

### Тема 1. Менеджмент: современные тенденции

В современной литературе по менеджменту диаметрально противоположные суждения на ту или иную проблему встречаются очень часто.

*Точка зрения:* Судя по всему, мы являемся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, которая связана с усилением роли «третьего сектора». Наряду со сферой бизнеса, в которой зародился менеджмент, и правительственной сферой, все больший вес во многих странах приобретают общественные организации и добровольные движения граждан (П. Друкер).

*Точка зрения:* «Чтобы понять сегодняшний мир ... потребуются новые философские категории.

Низший класс – это люди, которые способны только потреблять. Они похожи на растения. Эти вечные телезрители и пассивные участники цепочек потребления. Мы называем та-

ких людей консумптариями (англ. *consumption* – потребление). Консумптариат – это потребительский пролетариат.

Новый господствующий класс нашего времени – нетократия, или нетократы, т.е. «сетевая власть» (англ. *net* – сеть + кратия – власть). Обычно они живут в больших городах, работают в сфере, связанной с масс-медиа, используют Интернет как средство общения и создания социальных связей. Их главная цель в жизни – достижение доминирующей позиции в социальных связях.

Нетократ постоянно находится в движении. Сегодня он живет в Москве, завтра – где-нибудь в Штатах или Европе. После этого он может вернуться в Москву и принести с собой всю ту сеть отношений, которую выстроил в другой стране» (А. Бард).

**1. Оцените приведённые суждения. Какие из них Вам представляются верными и почему?**

**2. Кто, на Ваш взгляд, реально управляет информационным обществом – правительственные чиновники, капитаны бизнеса, трудящиеся массы или нетократия?**

В круг отцов-основателей менеджмента, оказавших наиболее существенное влияние на формирование и развитие общей теории, традиционно включают таких персон, как Ф.У. Тейлор (1856 – 1915), А. Файоль (1841 – 1925) и Э. Мэйо (1880 – 1949).

**3. Сравните концепции «тейлоризма», «файолизма» и «мэйоизма». В чем, на Ваш взгляд, состоят их положительные стороны, недостатки?**

**4. Воспользуйтесь управленческой решёткой Р. Блейка и Дж. Моутон (внимание к персоналу / внимание к производству) и расположите фамилии родоначальников трех основных школ управления на соответствующих позициях (1.9, 5.5, 9.1).**

**5. Какое, на Ваш взгляд, место в данной схеме может занять теория бюрократической организации М. Вебера?**

**6. Охарактеризуйте вклад К. Левина (1890 – 1947) и Д. МакГрегора (1906 – 1964) в развитие научного менеджмента и добавьте эти две фамилии в Вашу схему.**

**7. Какое практическое значение имеет составленная Вами схема эволюции основных концепций и школ менеджмента?**

**8. Как теория и методология управления воплощаются в конкретные программы современного менеджмента? Приведите примеры.**

Многие учёные считают, что менеджер должен быть жёстким, твёрдым, но справедливым; однако, по мнению Г. Минцберга, менеджер должен быть просто весьма хорошо образован. Есть и другие точки зрения: кто-то считает, что для менеджера важна теория управления, другие – психология, третьи – экономика и т.д.

**9. Так какие же науки или что-либо другое помогают менеджеру стать профессионалом экстра-класса?**

Закономерности управления – это методологические постулаты, которые способны оживить «мёртвые» технологии, поставить дело наилучшим образом. Подобно тому, как записанные на бумаге музыкальные произведения без дирижёра, солистов и симфонического оркестра останутся лишь значками (нотами, диезами, бемолями), технологические произведения требуют исполнительского мастерства и полной самоотдачи менеджеров всех уровней. При этом, далеко не каждый музыкант или ансамбль включают в свой репертуар шедевры классической и современной музыки. Выдающихся дирижёров и виртуозов-музыкантов не бывает много, как и менеджеров...

**10. Сформулируйте по 4-5 положений, характеризующих методологическую культуру менеджмента и методологическую культуру менеджера, и заполните обе таблицы:**

Таблица 1.

## Основы методологической культуры современного менеджмента

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Таблица 2.

## Основы методологической культуры современного менеджера

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

## Тема 2. Трансформация планирования и контроля

Планирование всегда считалось и продолжает считаться одним из краеугольных камней любого управления, но однажды Питер Друкер написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя...

**1. Что имел в виду этот авторитетный учёный и какова Ваша точка зрения?**

**2. Как Вы считаете, какие иные факторы «гарантируют» достижение высоких результатов в бизнесе?**

**3. Сформулируйте какую-либо актуальную для Вас проблему, затем определите стратегический замысел и тактические действия, направленные на её решение. Для большей наглядности и убедительности нарисуйте «дерево целей».**

**4. В чём состоит главное отличие «дерева целей» и «луковицы целей».**

Стратегические планы большинства современных организаций, особенно крупных и средних, дают представление об их миссии. Нередко миссии открыто декларируются, например, в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Многие владельцы и менеджеры на вопрос о содержании миссии конкретной организации пожмут плечами или в лучшем случае скажут о максимизации прибыли, личных амбициях и т.п.

**5. В чём состоит отличие миссии коммерческой организации от её целей? Приведите примеры несовпадения миссий двух-трех организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса: а) авиакомпаний; б) коммерческих банков; в) кондитерских фабрик; г) магазинов одежды (обуви, парфюмерии и косметики); д) супермаркетов или сетей продуктового ритейла.**

**6. Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.**

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (стратегических бизнес-единиц, СБЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом

нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

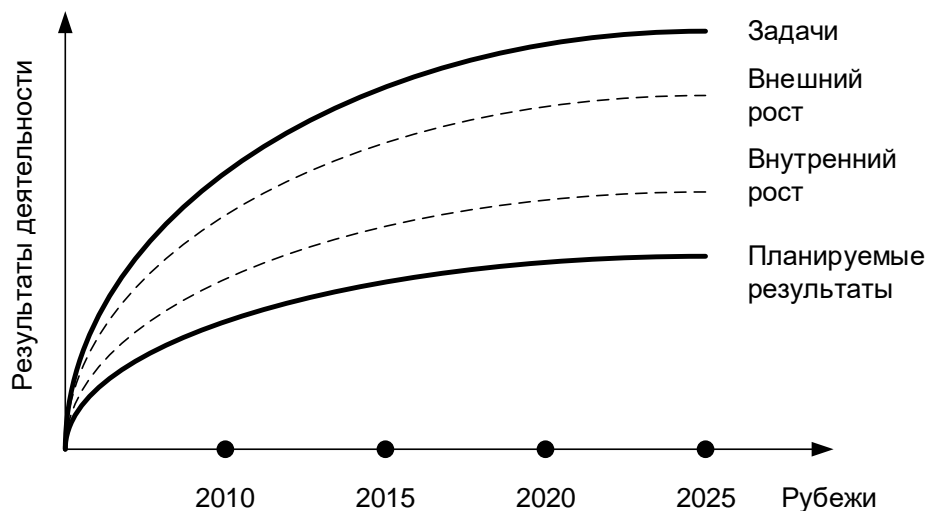


Рис. 1. Стратегический разрыв

В этом случае наиболее вероятны два решения: пересмотр задач в сторону уменьшения и поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путём совершенствования текущего бизнеса, либо за счёт его трансформации в новые разновидности.

**7. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».**

**8. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2025 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?**

**9. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.**

*Проблемная ситуация:* Когда завершился XX век, компания Toshiba увидела будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, ТВ, кино) и программного обеспечения, что ведёт к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса:



**14. Изобразите графически систему контроля, оптимальную для коммерческой организации с численностью работников 12 – 15 человек (профиль организации – на Ваше усмотрение).**

### **Тема 3. Управление людьми в организациях**

Наш современник мультимиллионер Роберт Кийосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвёл любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Кто мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть \$100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять займы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это..., но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в BayArea поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, ... продать его за ту сумму, за которую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

**1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?**

**2. Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?**

Известно, что комбинированный стиль управления – это сочетание авторитарного, демократического и либерального стилей. Соотношение между ними варьируется в зависимости от рода деятельности, характера служебных отношений, рыночной конъюнктуры, этапа жизненного цикла организации, иных внешних и внутренних факторов.

**3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу 3:**

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			



Демократический			
Либеральный			

**4. Какие внутренние и внешние факторы обуславливают доминирование каждого из базовых стилей в комбинированном стиле управления?**

**5. Охарактеризуйте стили управления, предложенные Томом Бойделлом, придумайте оригинальные символы для условного обозначения каждого из них и заполните таблицу:**

Таблица 4.

Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		
Оценивающий		
Интегрирующий		

Финансово-экономический кризис 2014 – 2016 гг. резко обострил конкуренцию на рынке труда. Если в 2007 году, по данным кадровых агентств и служб, в России число поступивших от специалистов с высшим образованием резюме в среднем равнялось 5 – 6 на каждую вакансию, то в начале 2015 года оно возросло до 20 – 30, а по некоторым специальностям и конкретным позициям до 50 – 60 и выше. Судя по всему, конкуренция среди россиян (как и в Западной Европе в связи с потоком мигрантов) будет усиливаться...

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров...

**6. Составьте резюме для участия в конкурсе на замещение какой-либо вакантной должности, включив в него какую-либо «изюминку». В тексте избегайте условностей (например, ООО «Последняя компания, телефон 8-495-XXXXXXX») и ограничьтесь одной-двумя страницами формата А4 (шрифт TimesNewRoman, кегль 12, междустрочный интервал 1,0).**

**P.S. Вы можете зарегистрироваться как потенциальный кандидат на сайте HeadHunter <https://hh.ru/> либо на других аналогичных сервисах по трудоустройству и воспользоваться едиными шаблонами...**

**7. Допустим, что Ваше резюме привлекло внимание кадровой службы (работодателя) и Вас пригласили на собеседование. Вы прибыли в назначенное время в офис компании, вошли в кабинет и узнали, что беседовать с Вами будет ... робот! Как это новшество может отразиться на Вашем морально-психологическом состоянии?**

Представьте, что Вас назначили на должность начальника структурного подразделения (отдела, службы), где работает 15 – 20 человек. После краткого представления нового руко-

водителя трудовому коллективу генеральный директор покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными...

**8. Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого дня? На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых? Каким образом Вы сможете произвести благоприятное впечатление?**

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе или перейти на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор...

**9. Что бы Вы предпочли: быть главным в регионе или оказаться середняком в столице? Аргументируйте оба варианта решения.**

**10. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?**

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтёте организовать собственный бизнес.

**11. Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать?**

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность сильно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу, «за голос можно платить!».

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

**12. А как Вы будете подбирать сотрудников на ключевые должности? Какие требования к кандидату Вы в конкретном случае будете считать основными?**

Главным из достоинств управляющего всегда считалась способность играть роль главы семьи, т.е. человека, который по-отечески относится к подчинённым и действует по формуле «твёрдость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» являются весьма противоречивыми. Так, например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Г. Форд (1863–1947) утверждал: «ItisallonetomeifamancomesfromSingSingorHarvard. Wehireaman, nothishistory».

**13. Переведите это поучительное высказывание на русский язык и выскажите собственное мнение: что, на Ваш взгляд, правильное, традиционное представление или позиция Форда? Почему?**

**14. Допустим, что вместо названия тюрьмы в данный текст будет включена аббревиатура РАНХиГС. Вы верите в истинность обновлённого тезиса? Сомневаетесь? Поясните.**

#### Тема 4. Культура организации

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800–1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязатель-

ным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях), причём за их несоблюдение виновного могли лишить членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие учёные справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК: рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи); клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин); сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон); «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд).

**1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?**

**2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.**

**3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:**

Таблица 5.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	эсклюзивность; высокие издержки на охрану объектов, содержание помещений и обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, производства и сбыта подделок	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

По мнению американского социолога Э. Шейна (Edgar H. Schein), ОК представляет собой «набор приёмов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приёмы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

**4. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.**

Французский социолог Н. Деметр утверждал, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

**5. Не кажется ли Вам, что в большинстве современных организаций работников лишь играют определённые роли, искажая при этом свою сущность?**

**6. Какие формы и методы развития персонала в корпорациях являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите примеры.**

*Точка зрения:* «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен “виртуальными деньгами”, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных “портфельных” инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих “портфельных инвестиций”, не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в “свободное” плаванье. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую “свободу”, валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока ещё мало кто это умеет).

Новые реалии... сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основой стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при разработке стратегии... Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у неё не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно “встретить” эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (П.Ф. Друкер).

**7. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?**

**8. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»**

## Тема 5. Лидерство

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, а также и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (англ. leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижёр, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актёр; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают главу, руководителя какого-либо коллектива или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе».

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант ( $P=L$ ) специалисты оценивают как лучший, желательный, второй ( $P \neq L$ ) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий параллельное существование формальной и неформальной структур организации, возглавляемых соответственно руководителем и лидером.

### **1. Изложите собственное мнение по данной проблеме.**

Помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства в литературе можно встретить и так называемый интерактивно-ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.

### **2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.**

Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и готовых проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, умело сочетающему различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.

### **3. Раскройте сущность и содержание легитимной, поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти.**

### **4. Какая власть называется экспертной? Приведите пример.**

### **5. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.**

Представьте себя в роли дирижёра симфонического оркестра, но вместо музыкального произведения, записанного обычными нотами, Вам предстоит написать аранжировку для схемы (рис. 3), изображающей команду сотрудников какой-либо организации.

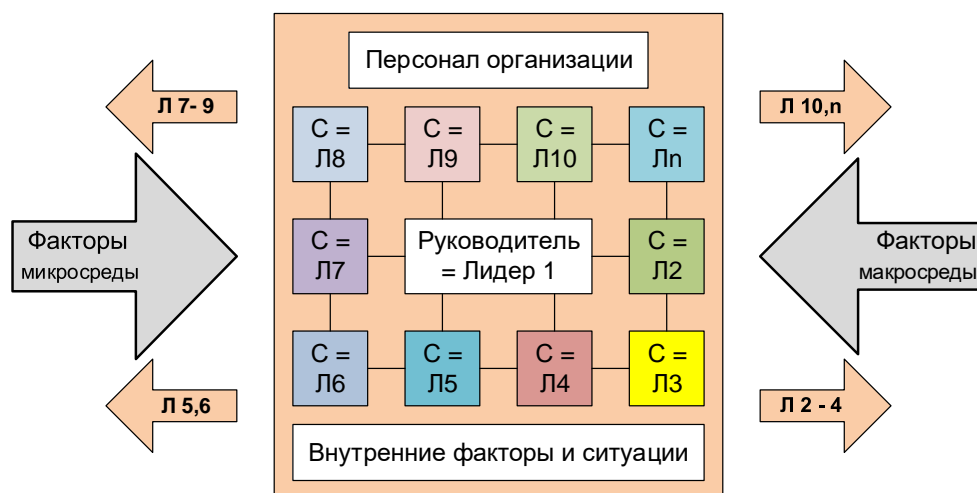


Рис. 3. Интерактивно-ситуативная концепция лидерства

**6. Какие лидерские качества и роли сотрудников, образующих единую команду, Вы полагаете наиболее важными и эффективными в условиях нестабильности внешней среды или экономического кризиса?**

Для ответа на следующие вопросы используйте базы интернет-порталов экономической информации (РБК, Bloomberg, Investing.com) и проведите анализ биржевых котировок акций крупнейших компаний СНГ за последние 10 лет.

**7. Почему рыночная капитализация многих российских «голубых фишек» заметно снижалась в периоды кризисов (2008–2010, 2014–2016)?**

**8. Какие предприятия СНГ продемонстрировали позитивную динамику, стабильность или незначительное снижение котировок акций в течение этого периода?**

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов<sup>2</sup>. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, всего через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. Например, по состоянию на 28 марта 2014 года общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – 88,5 млрд долл. США.

**9. Обратитесь к соответствующим информационным ресурсам и уточните текущий показатель рыночной капитализации ПАО «Газпром». Почему он всё ещё на порядок ниже, чем заявленная «космическая» стратегическая цель?**

**10. Вы полагаете, что к 2030 году ситуация кардинально изменится? Или этим предначертаниям вообще не суждено осуществиться? Должны ли топ-менеджеры «Газпрома» и других крупных корпораций в аналогичных ситуациях нести ответственность за обнародование необоснованных прогнозов? Если да, то какую именно? Если нет, то почему? Поясните.**

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира американских корпораций более 50% (например, TOP-100 по версии Interbrand<sup>3</sup>), а российских компаний в этом списке нет).

**11. Как объяснить этот «американский феномен»? Изложите свою точку зрения на примере двух-трёх компаний из первой десятки.**

**12. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и другие удерживают лидерские позиции и регулярно включаются в рейтинги как самые дорогостоящие?**

В марте 2014 года Национальная администрация безопасности дорожного движения США объявила о начале сервисной кампании для почти миллиона (!) Honda Odyssey, проданных на территории США и Канады. В сообщении NHTSA было указано, что отзыву подлежат минивэны третьего поколения, произведённые в 2005–2010 годах. Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; её материал мог разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и т.п. Результатом нарушения герметичности топливной системы может стать утечка бензина в моторном отсеке, которая чревата задымлением и даже возгоранием. Проверка топливной магистрали и замена крышки будут проведены в ближайшие месяцы...

**13. Означает ли этот и аналогичные ему факты то, что качество японских автомобилей падает? Если флагман российской автомобильной индустрии – АВТОВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?**

<sup>2</sup> См.: Капитализация «Газпрома» через 7-8 лет достигнет \$1 трлн – Миллер // РИА Новости. 2008. 10 июня / <http://ria.ru/economy/20080610/109793434>

<sup>3</sup>Источник: Best Global Brands 2018 / <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/>

**14. В 2019 году ПАО «АВТОВАЗ» сменил организационно-правовую форму на АО. Каковы причины и главная цель этого организационного изменения?**

## Тема 6. Инновационный менеджмент

Инновации, как и люди, организации, товары и услуги, имеют жизненный цикл. Непрерывная деятельность по созданию (приобретению), внедрению и модернизации новшеств является стратегическим фактором, обеспечивающим успех в условиях рынка.

Несмотря на цикличность процессов и явлений, продолжительность жизни конкретного новшества (инновации) непредсказуема. По этой причине роль и значение тщательного исследования каждого из этапов ЖЦН (рисунок 4) неуклонно возрастают.

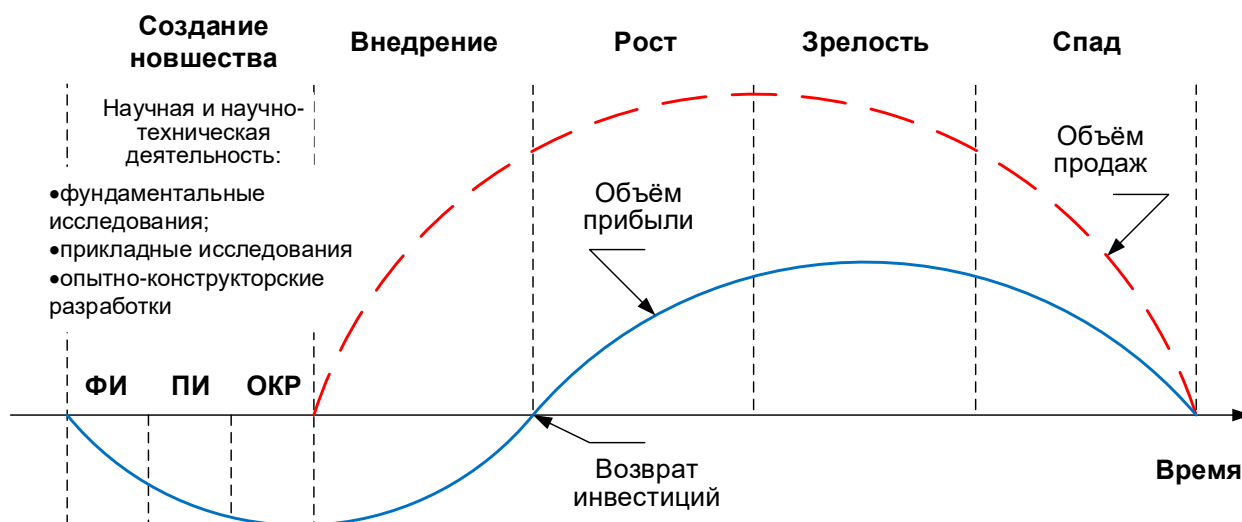


Рис. 4. Жизненный цикл инноваций

- 1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.**
- 2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.**
- 3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из общих деловых стратегий организации: а) укрепление и расширение позиций на старом рынке; б) проникновение на новый рынок; в) вертикальная интеграция; г) горизонтальная интеграция; д) диверсификация.**

Одной из наиболее распространённых в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации ее сохранение как целостного организма.

**4. Познакомьтесь с РМ-теорией лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте четыре квадранта (РМ, Рт, рМ, рт) и ситуации применительно к внедрению какого-либо организационного новшества.**

**5. Начертите матрицу «Отношение к инновациям / Форма поведения». Что следует предпринять руководителю в каждой из четырёх ситуаций по отношению к сотрудникам**

*в зависимости от их отношения к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?*

Воспользуйтесь 2-3 учебниками по дисциплине «Инновационный менеджмент» или найдите соответствующую информацию в Интернете и охарактеризуйте следующие типы инновационных организаций: а) венчурный, б) экспериментный, в) виолентный, г) пациентный, д) коммутантный.

**6. Какими основными качествами должны обладать менеджеры венчурных и экспериментных фирм?**

**7. Охарактеризуйте три разновидности виолентов и приведите примеры таких организаций: а) «гордый Лев»; б) «могучий Слон»; в) «неповоротливый Бегемот».**

**8. Какую тактику инновационного поведения избирают «Лисы» и «Мыши»? Приведите примеры таких организаций.**

«Аббат улыбнулся.

– Увы, дитя моё, – сказал он, – знание человечества весьма ограничено, и когда я научу вас математике, физике, истории и трём-четырёх живым языкам, на которых я говорю, вы будете знать то, что я сам знаю; и все эти знания я передам вам в какие-нибудь два года.

– Два года! Вы думаете, что я могу изучить все эти науки в два года?

– В их приложении нет; в их основах – да. Выучиться не значит знать; есть знающие и есть учёные, – одних создаёт память, других философия.

– А разве нельзя научиться философии?

– Философии не научаются; философия есть сочетание приобретенных знаний и высокого ума, применяющего их...

– Чему же вы станете учить меня сначала? – спросил Дантес. – Мне хочется поскорее начать, я жажду знания.

– Всеми! – отвечал аббат».

**9. Прокомментируйте диалог героев романа А. Дюма «Граф Монте-Кристо».**

**10. Объясните причины неоднозначного отношения к философии: одни считают ее наукой наук, путеводной звездой, а другие – чистой абстракцией, оторванной от реальной жизни.**

#### **4. Учебная литература, ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет» и иные источники, рекомендуемые для выполнения задания**

##### **Основная литература**

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Л. Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2016. – 508 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43677.html>

2. Daft R.L. Management. / Richard L. Daft, with the assistance of Patricia G. Lane. 13<sup>th</sup> edition. – Boston (MA): Cengage Learning, 2017. – 756 p.

##### **Дополнительная литература**

3. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы – М.: Альпина, 2016. – 286 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43562.html>

4. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2016. – 416 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42689.html>

5. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: Вильямс, 2007. – 322 с.



6. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 320 с.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
8. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
9. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2019. – 208 с.

#### **Интернет-ресурсы, справочные материалы**

10. <http://beta.fortune.com/global500/> (TheFortuneGlobal 500)
11. <https://www.bloomberg.com>
12. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (The World Factbook)
13. <https://www.cia.gov/library/publications/resources> (World Leaders)
14. <http://www.imf.org> (World Economic Outlook Database)
15. <http://interbrand.com> (100 best global brands)
16. <https://ru.investing.com/>
17. <https://www.ft.com/ft500> (FT Global 500)
18. <http://www.kommersant.ru/apps/102663> (Рейтинг «Топ 100 российских менеджеров»)
19. <http://www.rbc.ru/>
20. <http://data.worldbank.org> (World Bank Open Data)

#### **Периодические издания**

21. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / <http://www.mavriz.ru/>
22. «Менеджмент в России и за рубежом» / <http://www.mevriz.ru/>
23. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / <http://socis.isras.ru/>

### **5. Список вопросов для подготовки к зачёту по дисциплине «Современный менеджмент»**

1. Организационно-управленческие идеи Ф. Тейлора и современность.
2. Школа научного менеджмента: общая характеристика и современное значение.
3. Организационно-управленческая концепция А. Файоля и современность.
4. Концепция бюрократического управления М. Вебера и ее современное значение.
5. Организационно-управленческие идеи Г. Мюнстерберга, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, М.П. Фоллетт и современность.
6. Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук: общая характеристика и современное значение.
7. Системный подход в управлении. PEST-анализ: общая характеристика.
8. Ситуационный подход в управлении SWOT-анализ: общая характеристика.
9. «Управленческая решётка» Р. Блейка – Дж. Моутон: сущность и специфика применения.
10. Американский менеджмент и японский менеджмент: сравнительный анализ.
11. Западноевропейский менеджмент: сущность и характерные особенности.
12. Японский менеджмент: сущность и характерные особенности.
13. Организационная структура управления: понятие, разновидности, специфика.
14. Внешняя среда организации: основные факторы макро- и микроуровня.
15. Внутренняя среда организации: менеджеры, персонал, организационная культура.
16. Стратегическое планирование: необходимость, сущность, типовые процедуры.
17. Стимулирование и мотивация как функции менеджмента: общее и особенное.
18. Контроль как функция менеджмента: сущность, классификация.
19. Контроль и контроллинг: общее и особенное. TQM.

20. Система методов управления: общая характеристика.
21. Финансово-экономические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
22. Административно-правовые (организационно-распорядительные) методы управления: специфика, возможности и ограничения.
23. Социально-психологические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
24. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия К. Левина).
25. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия Т. Бойделла).
26. Методика анализа национальной специфики управленческой деятельности. Модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса.
27. Книга Г. Форда «Моя жизнь. Мои достижения» и ее современное значение.
28. Книга А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и ее современное значение.
29. Научный вклад А.А. Богданова в развитие организационно-управленческой теории. Книга «Тектология (всеобщая организационная наука)».
30. Книга А. Барда «Нетократия» и ее современное значение.
31. Книга Р. Кийосаки «Богатый папа, бедный папа» и ее значение для менеджеров.
32. Книга П. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ее значение для менеджеров.
33. Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация: причины, виды, преодоление»: краткая характеристика и значение для менеджеров.
34. Книга Г. Хэмела «Манифест лидера».