

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»
в г. Смоленске**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Направление подготовки: **09.03.03 «Прикладная информатика»**

Профиль: **«Прикладная информатика в топливно-энергетическом комплексе»**

Уровень высшего образования: **бакалавриат**


Нормативный срок обучения: **4 года**

Форма обучения: **очная**

Год набора: **2023**


*Направление подготовки 09.03.03 «Прикладная информатика»
Профиль «Прикладная информатика в топливно-энергетическом комплексе»
Методическое обеспечение РПД Б1.В.05 «Менеджмент»*

Методические материалы составил:

д-р экон. наук, проф. кафедры
информационных технологий в экономике и управлении  Л.В. Фомченкова

«20» января 2023 г.

Заведующий кафедрой информационных технологий в экономике и управлении:


_____ д-р техн. наук, профессор М.И. Дли
подпись _____ ФИО

«08» февраля 2023 г.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Профессиональные качества современного руководителя

Групповая дискуссия на тему «Факторы эффективности современного менеджера»

Цель: выяснение мнений обучающихся о факторах эффективности современного руководителя.

Ход дискуссии:

1. Сообщение членам группы темы и цели дискуссии.
2. Распределение ролей между участниками: регистратор, координатор, наблюдатель, эксперт, критик и др.
3. Определение норм работы в группе. Получение согласия от членов группы относительно их соблюдения.

Нормами работы в группе являются следующие правила:

- не перебивать и выслушивать выступающих до конца;
 - контролировать эмоции;
 - четко аргументировать свою позицию;
 - не переходить в обсуждении на личности;
 - активно участвовать в обсуждении каждого члена группы;
 - конфиденциальность;
 - доверие и открытость; и прочие.
4. Дискуссии предшествует ознакомление с мнением экспертов. Это активизирует внимание участников обсуждения.
 5. Постановка перед участниками вопросов для обсуждения.
 6. Проведение «завершающего раунда», в котором каждый из участников по очереди кратко выражает свои впечатления от обсуждения, дает комментарии, высказывает актуальные для себя замечания и предложения.
 7. Подведение итогов дискуссии.

Тема 2. Подходы к пониманию управленческой деятельности

Цель: формирование представлений различных подходах и принципах менеджмента.

Ситуация для анализа

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и инту-

итивным человеком. «Человек не должен шлаться взад и вперед», — говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилизованных и цветочных оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт.

В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов. Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику — самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжелое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколь-нибудь значительно вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», прода-

ваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений — в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый — большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй — заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий — грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый — грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 - 3 млрд долл. в год. Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» — так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров и начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы» — сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. — Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Разумеется, «Форд» — не единственная компания—производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компа-

нией «Форд» реорганизация — «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», — так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации — 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы — «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей. Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991—1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд долл. (рост на 4,4 млрд долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель — президент фирмы Алекс Тротман. Ее цель в самом общем виде — превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд долл., присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин — «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моно-спейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» — его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками. Главная задача — преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре — в США и один — в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и минивэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) — за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынka растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении

Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций — американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев. В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2—3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» — повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое — до 5,3 млрд долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд долл. (против 0,9 млрд долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» — перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн до 316 млн долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе — легких грузовиков. На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно — на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» поль-

зуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы для анализа

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Почему Г. Форда называют великим руководителем?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?

Тема 3. Методы и приемы самоменеджмента

Групповая дискуссия на тему «Семья и карьера»

Цель: выяснение мнений обучающихся о влиянии семьи на карьеру.

Ход дискуссии:

1. Сообщение членам группы темы и цели дискуссии.
2. Распределение ролей между участниками: регистратор, координатор, наблюдатель, эксперт, критик и др.
3. Определение норм работы в группе. Получение согласия от членов группы относительно их соблюдения.

Нормами работы в группе являются следующие правила:

- не перебивать и выслушивать выступающих до конца;
- контролировать эмоции;
- четко аргументировать свою позицию;
- не переходить в обсуждении на личности;
- активно участвовать в обсуждении каждого члена группы;
- конфиденциальность;
- доверие и открытость; и прочие.

4. Дискуссии предшествует ознакомление с мнением экспертов. Это активизирует внимание участников обсуждения.

5. Постановка перед участниками вопросов для обсуждения: Семья помогает или мешает карьере?

6. Проведение «завершающего раунда», в котором каждый из участников по очереди кратко выражает свои впечатления от обсуждения, дает комментарии, высказывает актуальные для себя замечания и предложения.

7. Подведение итогов дискуссии.

Тема 4. Управление временем руководителя

Ситуация для анализа

Внешний признак: перегрузка руководителя рутинной работой.

Описание. Все дела приходится делать самому: персонал "не тянет". Если что-то не решил сам, будет решено неверно или "зависнет в воздухе". Время почти не распланировано, на действительно важные проблемы его не остается. В прямом подчинении находятся более 10 человек. Скапливаются груды непрочитанных бумаг, которые некогда читать. Некоторые менеджеры не могут попасть на прием по нескольку дней. Работать приходится по 16 часов в сутки.

"Подводная" часть: очень вероятно воровство. Низкая эффективность работы — персонал минимизирует собственные усилия. Крупные упущения в основной области деятельности: "в запарке" подписываются никем не прочитанные договоры (средний персонал предо-

ставляет решение руководителю, у того нет времени даже прочитать). Реально руководитель не владеет ситуацией.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы видите развитие ситуации, если проблему не решать?
2. В чем проблемы возникшей проблемы?

Тема 5. Внутренние переменные организации

Цель занятия: формирование навыков идентификации внутренних переменных организации.

Ситуация для анализа

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы для анализа

1. Какие внутренние переменные организации были изменены?
2. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Тема 6. Целеполагание в менеджменте

Цель занятия: формирование навыков целеполагания.

Ситуация для анализа

В начале 1990-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного их обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделений заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям:

- качество обслуживания;
- техника безопасности;
- дисциплина прихода и ухода;
- экономия издержек.

Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по четырем показателям. Проверка должна была выявить, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: "В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе.

Вопросы для обсуждения

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным? Приведите примеры.
2. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?
3. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Тема 7. Проблемный анализ в менеджменте

Цель: сформировать навыки выявления проблем управления организацией.

Ситуация для анализа

Компания "Текстиль-1" была основана в 1831 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 1930-х и 1950-х гг. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая "социальная инфраструктура", включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988-1990 гг. (Почти 20% установленного оборудования поступило по импорт), из Италии и ФРГ, остальное было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн. погонных метров шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тысячи человек, а основные фонды составили 22 млн. рублей.

Приватизация фабрики произошла в 1992 году. Уставной капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший на фабрике 35 лет, получил 7, 5 тыс. акций.

Организационная структура. Как в типичном акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое назначает Генерального директора. Генеральный директор, в свою очередь, назначает членов правления. В состав Правления "Текстиль-1" входит 7 человек: Генеральный директор. Коммерческий директор. Главный инженер, главный бухгалтер и три начальника производства. Организационная структура следует технологической цепочке: прядение —> ткачество —> окраска и отделка.

В 1993 году было создан отдел маркетинга, подчиненный Коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами в местной администрации

На деле все важнейшие решения на предприятии принимаются двумя людьми: Генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и Коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым.

Иван Алексеевич — ветеран текстильной отрасли. Он работает на заводе более 35 лет, пройдя путь от мастера до директора. Арнольд Валентинович — недавний выпускник МГУ, свободно владеющий английским и немецким, стажировавшийся за рубежом. Иван

Алексеевич, правда, жалуется на то, что на стратегические решения у него практически не остается времени. Он объясняет это так: "У нас нет настоящей управленческой команды, и отсюда нес проблемы тащатся к руководству. Очень сложно научить начальников цехов не бояться брать инициативу в свои руки, принимать решения и отвечать за них. Нас столько лет приучали беспрекословно выполнять приказы, что и мне нелегко дается принимать самостоятельные решения".

Ситуация в российской текстильной промышленности. Российская текстильная промышленность — одна из отраслей, в наибольшей степени пораженная экономическим кризисом. Если свести воедино все негативные факторы, сказавшиеся на производстве текстиля в России, то можно получить следующую картину:

Спад массового спроса. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствуют, что 75% населения России покупают сейчас меньше одежды, чем до 1992 года.

Дезинтеграции СССР превратила потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 года, цены на шерсть держаться на уровне 80-90% от мирового уровня.

После либерализации внешней торговли организованные и "челночные" поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. В 1994 году на обувь и текстиль приходилось до 30% всего российского импорта и более половины "челночных" поставок. Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22 млн. погонных метров - 22.4% от уровня соответствующего периода 1991 года.

Рыночная позиция "Текстиль-1"

Поставщики. Шерсть, главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 году в России было проведено лишь 48 тыс. тонн шерсти по сравнению с 90 тыс. тонн в 1991 году, из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти компанией Текстиль-1 составляет около 1100 тонн в год. Кроме того, в России имеется всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. И.А. Васильев убежден, что "шерстомоечные фабрики поставляют на внутренний рынок только ту шерсть, которую оказалось невозможно продать на Запад из-за её низкого качества".

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли — обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять их (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала. В 1994 году положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работает "с колес", то есть без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на "давальческом сырье". Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. меч ров ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ТЕКСТИЛЬ-1 как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт. Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 году. Если во времена СССР ткани "ТЕКСТИЛЬ-1" закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то сейчас лишь одна швейная фабрика продолжает делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 году были слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт — как правило, размер закупок частного "оптовика" не превышал 1 тыс. метров тканей. В результате, единственными надежными отечественными потребителями остались 6 специализированных торговых домов, но они покупают в год не более 1 50 тыс. метров тканей — менее месячной производственной программы при нор-

мальной загрузке мощностей. С 1992 возникли новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке ТЕКСТИЛЬ-1 выступает в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 сформулировало 4 важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу. Действительно, уровень зарплаты работников ТЕКСТИЛЬ-1 не превышает \$200 в месяц;
- высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На ТЕКСТИЛЬ-1 все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих - среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- высокая интенсивность труда. Средняя "зона обслуживания" (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство ТЕКСТИЛЬ-1 трезво оценивает свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижается с износом оборудования. Так, ТЕКСТИЛЬ-1 не смог принять несколько заказов, так как выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом, структура рынка ТЕКСТИЛЬ-1 в 1994 году выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось 4 американским фирмам;
- 10% тканей забирала одна немецкая фирма 10% реализовались через 6 российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании. Иван Алексеевич Васильев говорит: "Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Если российская женщина захочет обновить гардероб, то она будет вбирать что-либо из импортных товаров, а не пальто, пошитое на фабрике "Имени 8 Марта". Так что нам пришлось обратиться на Запад, и, в конечном счете, мы вышли на людей из Гармент Дистрикт в Нью-Йорке — квартала, в ткани идеально соответствуют вкусам американских бабушек. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке кроме пончо ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и пошивает из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются — это уже на наше дело".

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленев: "Этикетки — это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долларов за метр. На одно пальто идет 3 метра ткани. Украинцы берут за пошив еще доллара 4. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долларами, а розничная цена - \$89, 95. Так что Вы видите, наша доля в цене не превышает 17%".

Иван Алексеевич Васильев добавляет: "Единственная возможность повысить рентабельность работы — установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако, американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой — поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее". Иван Алексеевич Васильев поясняет: "Давайте раз-

ложим наши издержки. Из 5 долларов за метр ткани 2 доллара - затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате, из стандартной "штуки" сукна длиной 27 метров мы имеем только 3, 4 метра чистой прибыли, то есть 12, 6%. Теперь вспомните про инфляцию".

Финансовая ситуация на фирме глазами руководства. Арнольд Валентинович Зеленев убежден, что кампания находится на грани финансовой катастрофы: "В 4-м квартале 1993 году уровень текущей ликвидности был 0, 83, а сейчас - 1, 20. На самом деле улучшение это лишь кажущееся. У нас дебиторской задолженности на 2, 3 млрд. руб., в большинстве своем она никогда не будет погашена. Мы сами задолжали кредиторам 2, 8 млрд. руб. Главная причина наших долгов — политика поставщиков шерсти и красителей, требующих 100% предоплаты. Мы замораживаем оборотный капитал. По норме нам надо около 2 млрд. руб. оборотного капитала, а имеется лишь 1, 3-1.5 млрд. Остальное достаем через кредиты под людоедские проценты". Иван Алексеевич Васильев подхватывает "На самом деле самое неприятное, так это то, что мы задолжали зарплату за 3-4 месяца. Я прилагаю все усилия, чтобы расплатиться с рабочими к Новому Году".

Стратегический выбор руководства

Руководство компании "ТЕКСТИЛЬ-1" разработало три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это — вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Первое, будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.
- Во-вторых, будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить её руководителю в ранге заместителя Директора.
- В-третьих, предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве прядение, ткачество, отделка "экономические бюро". Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета Директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный Директор склоняется к Варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий социальный фонд. Между тем, среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором приходе "варягов", и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

Вопросы для анализа

1. Проведите анализ проблемы, выявите причины возникшей ситуации.
2. Предложите пути преодоления выявленных проблем.

Тема 8. SWOT-анализ

Задание

1. Проведите SWOT- анализ возможностей и угроз для бизнеса организации в сопоставлении с ее сильными и слабыми сторонами на примере ситуации предыдущего занятия.
2. Какой сценарий, по вашему мнению, приведет ее к успеху? Почему?

Тема 9. Проектирование организационных структур управления

Ситуация для анализа

Хмурым осенним утром два московских консультанта тряслись от аэропорта по бесконечным сибирским сопкам, направляясь к месту реализации нового консультационного проекта. Им предстояло диагностировать и предложить усовершенствования в организационной структуре крупного речного пароходства. Еще совсем недавно пароходство представляло собой становой хребет местной транспортной инфраструктуры, обслуживая территорию в 2 млн кв. км и перевоза за год 30 млн т грузов. Для затерянных в тайге поселков пароходство доставляло все необходимые грузы - топливо для электростанций, потребительские товары, оборудование для местной промышленности, и оно же обеспечивало сплав леса из лесозаготовительных пунктов. Для крупного комбината цветной металлургии, расположенного в речном бассейне, пароходство было не только главным транспортным оператором по доставке "негабаритных грузов", но и агентом по перевозке продуктов питания для жителей города металлургов. К концу 1980-х гг. пароходство представляло собой "государство в государстве" - в его составе было 200 самоходных барж, 20 судов типа "река - море", сотни несамоходных барж, прогулочные катера, два роскошных четырехпалубных речных лайнера, склады, пристани на протяжении 10 тыс. км речных путей, судоремонтные заводы, доки, экипировочные мастерские и т.д.

К середине 1990-х гг. от прошлого великолепия остались лишь воспоминания. Общий годовой объем перевозок упал до 5 млн т, десятки самоходных барж "ушли в свободное плавание" - их выкупили экипажи, и теперь они сновали по реке, перехватывая из-под носа у пароходства мелкие, но выгодные заказы. Что касается пассажирских перевозок, то мало кто из жителей таежной глубинки мог теперь позволить себе съездить "на материк" в отпуск, местные же богатеи предпочитали авиатранспорт.

Приводим записи из рабочего дневника консультантов.

Сегменты рынка

...Странная картина. Похоже, издержки вообще никто не принимает расчет. По сплаву леса рентабельность составляет -8 9,3%, по так называемым прочим работам – тоже убытки. Спрашиваем: "Что такое зарубежный фрахт?"

- Это мы в 1991 г. вывезли 20 лучших судов в "открытое море" и работаем на каботажных перевозках.

- А откуда такая рентабельность?

- Да мы считаем только прямые затраты - топливо и зарплату экипажам.

- А амортизация судов, лицензии, агентские затраты?

- Да списываем мы их на другое - доходы-то в долларах получаем, а прочие издержки в рублях остаются.

- А что с пассажирскими перевозками и сплавом леса?

- Пассажирские перевозки нам местный антимонопольный комитет такие сделал. Нету населения денег перебираться "на материк", и работы тоже нет. Так что возите, говорит, вам зачтется. Где зачтется? Да в налоговой и зачтется. Так что ходим, зачитываем за позапрошлый год. А со сплавом леса - вообще беда. Пора бы его прекращать - только лес топим да реки портим, а за сплав векселя получаем. А прекрати сплавливать - леспромхозы вообще закроются, а людям куда - в берлоги, как медведям ложиться?

- Пытаемся выяснить, что руководство считает наиболее перспективным направлением.

- Контейнерные перевозки "от двери до двери" и перевозка нефти.
- Что для этого нужно?
- Для нефтяных перевозок - переделка существующих танкеров в суда типа "река - море" и строительство специальных паровых доков для чистки танков. Для контейнерных перевозок - договориться с железной дорогой.
- Дорого?
- Терпимо.
- Проект сделали?
- Говорили об этом, но как-то не нашлось желающих этим заняться.
- А что еще есть?
- Еще - туризм. Места здесь - сами видите, какие. Маршрут до Полярного круга и обратно на комфортабельном теплоходе - незабываемое впечатление. В этом году возили группу швейцарских пенсионеров. Собираемся еще в эту навигацию, пока лед не встанет, свозить немецких "зеленых". Кстати, по этому маршруту еще наши пристани стоят, а при них склады. Начальник пристани на Севере вообще работает только четыре месяца, а все остальное время склад охраняет. Думали там завести настоящие фабрики - ну, как у Джека Лондона описано - "менять пушнину и золотой песок на огненную воду". Да нет, все, конечно, не так. Просто завести при каждой пристани мелкооптовую базу и магазин и торговать самим - конкурентов вокруг на триста верст нет.

Дочерние и зависимые общества

- Судоремонтный завод и ряд мастерских после приватизации стали дочерними обществами.
- "Куют чего-то железное", но что - материнской компании неизвестно. Исправно показывают убыток и требуют дотаций со стороны корпорации. Какие-то контракты к ним заводим, заказчики вроде бы довольны, но доходов опять не прибавляется.
 - А продать эти ДЗО?
 - Не знаю, как-то вопрос не ставился.
 - А кто их контролирует?
 - Один из заместителей генерального директора. Раньше два зама контролировали - по финансовому контролю и по коммерции, но они все время так ругались, что передали все одному.

Структура управления

- У нас - чисто функциональная структура. Раньше было пять вице-президентов, включая главного инженера, теперь - четыре. Создали отдел маркетинга, но, по-моему, стало хуже. Отдел маркетинга - под одним вице-президентом, а коммерческий отдел - под другим. Вот они и конкурируют за заказы - кто кого перехватит, и кто больше денег принесет в компанию. А как можно перехватить? Да только дать скидку, снизить цену, отсрочить платеж, или принять вместо "живых денег" какие-нибудь бумажки. Да и заказчики теперь ходят от одного отдела к другому, снижают цену.

Составили схемы организационной структуры до и после реорганизации. Видно, что генеральный директор близко к сердцу принимает все социальные вопросы компании.

Стиль управления

Хоть здесь порадовались. Народ замечательный. Входишь в столовую - как в кают-компанию попал. Мужики все, как на подбор, - спокойные, приветливые и себе на уме. На вопросы отвечают охотно, идей стоящих - уйма, но уж больно они все неторопливые. Каждую идею надо обсудить до тонкостей, каждому все понять и разобраться. Генеральный директор собирает по два полновесных совещания в неделю, да еще отдельные совещания по частным вопросам. Зато в субботу все идут играть в волейбол. А ведь не молоденькие. Основной возраст - за пятьдесят, директору - шестьдесят два.

Вопросы для анализа

1. Какие выводы, по вашему мнению, сделали консультанты в ходе организационной диа-

гностики?

2. Какие рекомендации могли быть предложены руководству компании по совершенствованию организационной структуры?

Тема 10. Мотивационный менеджмент

Ситуация для анализа

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия "Подмосковный мясокомбинат", оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивацию и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло "вкус" продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты: названную "разделенное участие в результатах работы мясокомбината". В рамках этой системы фиксированный процент "доналоговой" прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе.

Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим.

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для анализа

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности по иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания?
3. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

Тема 11. Система мотивации сотрудников организации

Цель: формирование представления о факторах успеха в современных бизнес-организациях.

Задание

В книгах, на телевидении, радио, в интернете предлагается много рецептов, как преуспеть в бизнесе. Одна из систем приводится ниже, изучите ее.

1. Определение специфических перспектив организации исходя из потребностей общества.
2. Определение специфических потребностей людей в организации. Обычно такими являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать.
3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процесс функций менеджмента.
4. Определение миссии и стратегических целей предприятия, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели.
5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач.
6. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.
7. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.
8. Общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

9. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется каждому ключевому участку; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа.

10. Необходимо установить порядок отчетности и выделить успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

11. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана.

12. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию поставленной цели.

Тема 12. Разработка и реализация управленческого решения

Цель занятия: приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Ситуация для анализа

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без перерывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

3. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4% (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки).

Руководитель тренинга ставит задачу перед всеми участниками — определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. После выполнения этой задачи руководитель дает вводную. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченным учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно, например повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт. На отечественных предприятиях оценка запасов производилась прежде всего как оценка оборотных производственных фондов. Руководитель после повторения студентами материала о мировом опыте управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на "своем" предприятии с учетом состояния российской экономики.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием опыта мировой практики и с учетом конкретных российских условий.

Руководитель предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по

совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5%, по росту рентабельности и сокращению запасов. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб — по своим подразделениям.

Тема 13. Вербальные и невербальные коммуникации в менеджменте

Цель: сформировать коммуникативные навыки собеседования.

Описание деловой игры:

1. Объяснение исходной игровой ситуации.

Служба управления персоналом машиностроительного предприятия объявила конкурс на замещение вакантной должности заместителя начальника отдела сбыта.

2. Распределение ролей между участниками ролевой игры (отборочная комиссия, кандидаты, эксперты-наблюдатели)

3. Раздача материалов (задание кандидатам, задание отборочной комиссии).

4. Самостоятельная работа по подготовке к собеседованию.

5. Проведение собеседования.

6. Обсуждение игры. Отчет отборочной комиссии. Оценка кандидатов экспертами

Тема 14. Эффективные бизнес-презентации

Задание

1. На основе предложенного текста создайте в MS Power Point текстовый слайд.
2. Визуализируйте информацию, используя возможности MS Power Point.
3. Предложите диаграммы, наиболее полно отражающие идеи.
4. Изобразите в Excel наиболее подходящую диаграмму.

Тема 15. Власть и влияние в менеджменте

Цель: определить характеристики современного бизнес-лидера.

Этапы проведения:

1. Определение правил и регламента круглого стола.
2. Работа в малых группах с заданиями.

Задание 1. Общеизвестно, что менеджер должен быть лидером, оказывающим энергичное воздействие на каждого работника и коллективов целом, направлять их действия на достижение целей, поставленных перед фирмой. Предложите собственную систему действий менеджера российской организации по обеспечению его лидерства в компании. Дайте ответ на вопрос: может ли увеличивать менеджер свою власть, передав часть ее своим подчиненным (делегирование полномочий), в частности поручив им ответственные задания? Согласны ли вы с таким подходом?

Задание 2. Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие методы воздействия на сотрудников вы считаете более результативными - убеждение или принуждение?
2. Какова здесь сила Вашего примера?
3. Какие новые методы влияния на сотрудников вы хотели бы внедрить?
4. Обмен мнениями.
5. Подведение итогов (рефлексия).

Тема 16. Национальные деловые культуры и модели менеджмента

Цель занятия: формирование представления о различных национальных моделях менеджмента.

Ситуация для анализа

Американская компания "ВудКо Инкорпорейтед" занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х годов ком-

пания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация деятельности. Кроме торговли оборудованием "ВудКо Инкорпорейтед" стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами.

Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера.

Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства "ВудКо Инк." направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта.

В 1995-1996 г.г. Владимир Грымник несколько раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном итоге он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромпхозе, расположенном в 50 км от Твери. Главой и основным собственником леспромпхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и Твери. До перестройки Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имеет инженерное образование. Хотел, чтобы леспромпхоз "вышел из прорыва", потому что это "работа для населения". "Деньги для меня не главное, - любил повторять он. - Главное - производство". Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и "выпить с друзьями".

В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождающихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему несколько небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью. На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Позже было оговорено, что ВудКо Инк." в качестве своей доли уставного капитала поставит современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время в качестве оборотных средств). Варианты бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику и Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству "ВудКо Инк.", что завел расположение Гордеева и договорился с ним в принципе. Таким образом, можно приступать к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство "ВудКо Инк." решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерсон.

Диана Пиерсон, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела гораздо моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже 7 лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на американском континенте. По делам "ВудКо Инк." мисс Пиерсон пару раз была в Европе с второстепенными поручениями. В Россию мисс Пиерсон ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между "ВудКо Инк." и леспромпхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву.

Пиерсон планировала пробыть в леспромпхозе 1-2 дня, что по ее мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо подписания документов, либо, в крайнем случае, их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерсон не владела русским языком, она взяла с собой Теда Брау-

на, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с 6-месячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски.

За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерсон отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. Кроме того, в факсе содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию и аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерсон интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cash flow). Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в стандартный набор вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами.

Диана Пиерсон и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 ч утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием Шерстней. На стареньком "газике" гостей доставили в контору леспромхоза - деревянное, по российски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерсон ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной: у него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерсон начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной улыбкой ответил: "Давайте немножко подождем. Пусть "босс" освободится. У нас в России - тише едешь, дальше будешь".

Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерсон, сказал: "Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе". На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев заметил вполголоса: "Ну вот! А нас все учили, что там негров притесняют". Хотя последняя реплика и не была переведена, Диана поняла слово "негры" без перевода. Оно показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления по истории своего города. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей "как-нибудь специально приехать на рыбалку и охоту - с ушницей и шашлычком по окончании". Гордеев заявил, что русский лес - это как золото для иностранных купцов, и он не удивлен "большим желанием американцев" заняться его экспортом. "Для того чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, продолжал Гордеев, - нужно поставить хорошее и современное американское оборудование". Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. "Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг, - сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы "все посмотреть на месте". На предложение Дианы Пиерсон "начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени", Гордеев возразил: "Бумаги - завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей".

Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт стол. Гордеев предложил "по русской традиции выпить за успех нашего безнадежного дела". Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Создалась кратковременная нелов-

кость, слегка сглаженная тем, что "за Диану" выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу.

На следующий день во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерсон всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерсон, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что "документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта".

Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не захотел этого скрывать, сказав, что он инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер, в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить устав будущего СП (на 52 страницах) и ряд других юридических документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-нибудь серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он передаст эти вопросы российскому юристу позже, а тот, в свою очередь, свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, отметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому что руководители русской и американской компаний впервые познакомились. "Вы знаете, - сказал он Диане, - законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей". И добавил: "Мы ждем Вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если придет Ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать".

Вечером американская делегация покинула город. После отъезда гостей Гордеев сказал Шерстне: "Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали. То эту девчонку-негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, пусть присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров". Переговоры более не возобновлялись.

Вопросы для обсуждения

1. Отметьте кросскультурные ошибки, допущенные в ходе подготовки и проведения переговоров как американской, так и российской сторонами. При отличном усвоении материала Вы сможете найти 14-16 ошибок и кросскультурных промахов сторон.

2. Определите причины неудачи переговоров.

Тема 17. Факторы эффективности менеджмента современных организаций

Групповая дискуссия

Цель: выяснение мнений обучающихся о задачах современного российского руководителя.

Ход дискуссии:

1. Сообщение членам группы темы и цели дискуссии.
2. Распределение ролей между участниками: регистратор, координатор, наблюдатель, эксперт, критик и др.
3. Определение норм работы в группе. Получение согласия от членов группы относительно их соблюдения.

Нормами работы в группе являются следующие правила:

- не перебивать и выслушивать выступающих до конца;

- контролировать эмоции;
- четко аргументировать свою позицию;
- не переходить в обсуждении на личности;
- активно участвовать в обсуждении каждого члена группы;
- конфиденциальность;
- доверие и открытость; и прочие.

4. Дискуссии предшествует ознакомление с мнением экспертов. Это активизирует внимание участников обсуждения.

5. Постановка перед участниками вопросов для обсуждения: Какие задачи наиболее актуальны в настоящее время перед российскими руководителями.

6. Проведение «завершающего раунда», в котором каждый из участников по очереди кратко выражает свои впечатления от обсуждения, дает комментарии, высказывает актуальные для себя замечания и предложения.

7. Подведение итогов дискуссии.

Рекомендуемая литература

1 Маслова Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2020. – 333 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337> – Текст : электронный.

2 Менеджмент организации : учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др. ; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> – Текст : электронный.

3 Кафидов В.В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В.В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599510> – Текст : электронный.

4 Петренко Е.С. Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента=Tools for rapid diagnostics of effective management : учебное пособие / Е.С. Петренко, И.В. Денисов, К.А. Черницова. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 74 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599620> – Текст : электронный.

5 Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л.Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573343> – Текст : электронный.