

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 19.02.2024 14:15:19
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabb13e9745d14a4851fda56d069

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
«25» 02 2022



МЕНЕДЖМЕНТ

Методические рекомендации для самостоятельной работы
для студентов направления 45.03.03 Фундаментальная и прикладная
лингвистика

Курск 2022

УДК 65.0

Составитель: М.А. Муковнин

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *И.В. Андросова*

Менеджмент: методические рекомендации для самостоятельной работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.А. Муковнин. - Курск, 2022. – 46 с. – Библиогр.: с. 38

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Менеджмент»: содержание самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке обучающихся. Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания и навыки в области управления, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины.

Предназначены для студентов направления 45.03.03 Фундаментальная и прикладная лингвистика всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель дисциплины «Менеджмент» - формирование у студентов знаний, навыков и умений в области менеджмента и воспитание у них соответствующих профессиональных и личностных качеств, необходимых в профессиональной деятельности.

Основные задачи дисциплины:

- получение теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- обеспечение прикладными знаниями в области развития форм и методов управления субъектами рыночной деятельности;
- получение представления о том, как формировались основные теоретические подходы и предпосылки возникновения менеджмента;
- формирование теоретических знаний, касающихся особенностей управления организацией;
- изучение основных принципов и функций науки управления (менеджмента);
- получение знаний о внешней и внутренней среде организации, о факторах прямого и косвенного воздействия;
- обеспечение теоретическими знаниями будущих специалистов об основных средствах и методах управления;
- овладение навыками в проведении организационных мероприятий, направленных на разработку и реализацию научных исследований.

Обучающиеся должны знать:

- основные этапы развития менеджмента как науки;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,

выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

- организовывать командное взаимодействие для решения задач;

- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

владеть:

- навыками аргументированного изложения собственной точки зрения;

- методами реализации основных управленческих функций;

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

Данные методические рекомендации обеспечивают необходимые задания для самостоятельной работы студентов.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и лабораторные занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

В рамках изучения дисциплины работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать экзамен по дисциплине.

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в

том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

Доклад - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации,

структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде

(не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь настоящим учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами, приведенные в учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине. Он позволяет

формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Прочитайте ситуацию и выполните задания.

Конкретная ситуация «Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном младшим»

Генри Форд и Альфред Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х годах XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессия и научная дисциплина.

Генри Форд представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый увильивает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. У него были основания полагаться на собственный опыт и здравый смысл.

Благодаря использованию конвейера при сборке автомобилей, стандартизации, Форд сделал свою модель «Т» 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 «Т», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и быстро дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал моторс» взяла на себя ведение дел, пока крах еще не разразился. Пьер Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми насмеялся Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

На каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Слоун разработал систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в компании.

В то время, как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые смены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко снизилась, а также рейтинг ее руководителей. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздалой 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

Вопросы и задания к конкретной ситуации

1. Кто был лучшим менеджером - Форд или Слоун и почему?
2. Какие внешние и внутренние факторы повлияли на деятельность «Форд Моторс» как положительно, так и отрицательно? Заполните таблицу:

Внешние факторы	Внутренние факторы
"+" положительные	"+" положительные
1.	1.
2.	2.
3. ... n	3. ... n
"-" отрицательные	"-" отрицательные
1.	1.
2.	2.
3. ... n	3. ... n

3. Какие факторы повлияли на успех «Дженерал Моторс»?
4. Можно ли считать деятельность Г. Форда успешной и почему?

Задание 2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой шприцевой панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно зловеще 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных

инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга». Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой, если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлильщиков и генеральных менеджеров не отзывать продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлильщиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

1. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

2. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях: первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

– «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;

– «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;

– «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;

– «Не планируется отзыв диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть PR-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый

в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), PR-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзывать продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессы»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтона благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разливщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что

происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разливщикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разливщикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и антирекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн

долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

1. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?

2. Как в целом вы оцениваете *PR*-стратегию *PepsiCo*?

3. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?

4. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?

5. Какие *PR*-уроки можно извлечь из опыта *PepsiCo* для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Задание 3. Прочитайте ситуацию и выполните задания.

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год

обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Бобровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Бобровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Бобровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Бобровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Задание 4. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемсИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать

покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

4. Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Задание 5. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?
2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.
3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.
4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Задание 6. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходить до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для

работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех сходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?

2. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?

3. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?

4. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?

5. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Задание 7. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

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 этих 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 то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность 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 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. Многое, 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 и менеджеров 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 к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Задание 8. Прочитайте ситуацию и выполните задания.

Ситуация 1. Назначение и реорганизация

Методическая служба одного из крупнейших в СПб досуговых центров насчитывала 5 человек. Отдел работал ни шатко ни валко. Главной его задачей была подготовка отчетов, справок и текстов выступлений директора центра. Остальное время каждый из работников мог заниматься тем, что его больше интересовало: кто-то собирал информацию и материалы по питерскому року, кто-то — по современной живописи, кто-то — по народным ремеслам и праздникам.

Руководитель службы не скрывал, что ждет скорого выхода на пенсию, после чего ни на минуту не собирался оставаться на работе, связывая все свои дальнейшие планы с загородным домом.

Работники отдела были примерно одного возраста и особых звезд с неба не хватало.

Однажды один из них оказался с директором центра за одним столиком в кафе, и директор поделился с ним планами создать рекламную службу — дело только за подходящим руководителем. Директор сказал, что он даже готов оплатить переподготовку кого-то из работников центра, и предложил это молодому человеку тот согласился.

Однако пока он проходил четырехмесячную подготовку, директору подвернулся опытный рекламист, который был готов не только создать рекламную службу, но и привести с собой опытную команду.

Когда молодой человек вернулся с переподготовки, директор предложил ему возглавить методический отдел — его руководитель к этому времени как раз вышел на пенсию. Молодой человек несколько растерялся, но, подумав два дня, предложение принял, а, приняв отдел, затеял аттестацию работников.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

– Сможет ли молодой человек эффективно руководить службой, в которой он проработал до этого несколько лет, ничем не выделяясь?

– Что можно ему рекомендовать сделать для поднятия авторитета в глазах коллег? Оправдана ли в этом случае аттестация?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

Задание 9. Прочитайте ситуацию и выполните задание.

Ситуация 1. Полномочия и интрига

Выпускник вуза культуры проходил преддипломную практику в одном из крупнейших дворцов культуры города. Руководству и другим работникам очень понравились его исполнительность, самостоятельный творческий подход, хорошая профессиональная подготовка. Поэтому после окончания вуза его с большой охотой взяли на работу в этот ДК.

Спустя полгода успешной работы директриса ДК предложила этому молодому человеку разработать годовой план работы отдела, в котором он работал. Молодой человек чрезвычайно ответственно подошел к этому заданию, собрал много интересных материалов в Сети и библиотеках, и за две недели интенсивной работы дома вечерами разработал план. Этот план настолько понравился директрисе, что она его утвердила и, вызвав к себе начальника отдела, в котором работал молодой человек, передала ему для исполнения.

Начальник отдела отказался брать этот план в руки, сказав, что он не знает, откуда взялся этот план, может только догадываться об этом, но месяц назад руководством (той же директрисой) был утвержден план работы отдела, над разработкой которого трудился весь отдел, сейчас они работают по этому плану, и никаких претензий к ним не было. С этими словами заотделом вышел из кабинета.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:
 - Прав ли был завотделом, отказавшись даже рассматривать новый план? Если да — то почему и в чем? Если нет, то также — почему и в чем?
 - Не рисковал ли он? Почему?
 - Чем можно объяснить действия директрисы?
 - Чем, на ваш взгляд, закончилась эта история? И почему?
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

Задание 10. Прочитайте ситуацию и выполните задание.

Ситуация 1. Разрешение конфликта и динамика стиля руководства

В одном из подразделений крупнейшего учреждения культуры СПб работало 6 человек: завотделом Савин 33 лет и 5 ведущих специалистов (Капустин 53 лет, Лурье 48 лет, Фатхуллина 46 лет, Гончаренко 27 лет, Петрова 26 лет).

Отдел играл ключевую роль в деятельности этого учреждения культуры. Он обеспечивал внешние контакты, привлечение дополнительных средств, коммерческие проекты. Поэтому руководство учреждения придавало работе этого подразделения большое значение. Все работники отдела — люди опытные, отличные ответственные профессионалы. Претензий ни к кому из них, да и отделу в целом, никогда не было.

Отдел располагался в двух смежных помещениях. в проходной комнате 35 м² размещались работники, а Савин занимал кабинет 10м². Отдел ведет много переговоров, и в его распоряжении было 2 стационарных телефонных номера. Один аппарат находился в кабинете Савина. два аппарата с другим номером находились в общей комнате.

Отношения в отделе были нормальные, но постепенно созревали две напряженные ситуации. во-первых, более старшие работники (Капустин, Лурье и Фатхуллина) неоднократно жаловались Савину, что более молодые работники (незамужние

Гончаренко и Петрова) часто занимают телефон разговорами по личным вопросам. Савин делал девушкам замечания, но ничего реально не менялось.

Во-вторых, Савин стал явно выделять Гончаренко — энергичную молодую особу, имевшую по любому поводу свое (достаточно компетентное) мнение. Она часто заменяла в командировках более старших работников, уклонявшихся от поездок в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья и т. п. и так сложилось, что Савин стал чаще советоваться именно с Гончаренко, что вызывало некоторую «ревность» у Капустина, Лурье и Фатхуллиной.

Однажды Савин отправил Гончаренко в командировку, не поставив об этом в известность других работников. и во второй половине дня Капустин, Лурье и Фатхуллина подали в дирекцию заявления об уходе по собственному желанию. для директора организации это было неожиданным и крайне нежелательным событием — он не мог оголять важнейшее подразделение, да и найти замену таким опытным работникам было крайне трудно. Поэтому он вызвал Савина и передал ему эти заявления со словами: «Не знаю, что там у тебя творится, но чтобы этих заявлений я больше не видел. Если я увижу еще хотя бы одно из этих заявлений, то заявление об уходе напишешь уже ты сам».

Задание:

1. Что бы вы посоветовали делать Савину в этой ситуации? Предложите обоснованный план действий.

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

Задание 11. Прочитайте ситуацию и выполните задание.

Ситуация 1. Конфликт и увольнение

В каждом регионе СССР существовали научно-методические центры народного творчества и культурно-просветительной работы, на которые возлагалось обобщение и распространение опыта организации культурно-досуговой деятельности. В

постсоветское время по мере развития рыночных отношений они специализировались по различным направлениям. В СПб было решено реорганизовать городской НМЦ в институт культурных программ (ИКП) — современно оснащенную структуру, способную вести полноценную информационно-маркетинговую работу по продвижению и информационному обеспечению программ в сфере культуры города.

Идея такой реорганизации совпала с двумя обстоятельствами, облегчавшими такую реорганизацию. Во-первых, директриса ЕНМЦ с нетерпением ждала приближавшийся пенсионный возраст с тем, чтобы участвовать в воспитании любимого внука, постоянно проживавшего к тому времени в Австралии. А во-вторых, возникла кандидатура директора создаваемого ИКП — сравнительно молодой человек, предлагавший создать городское информационное агентство в сфере культуры.

Городской Комитет культуры приступил к подготовке довольно длительной процедуры реорганизации ЕНМЦ, когда возникла идея включить в реорганизацию еще одну структуру: городские курсы повышения квалификации работников культуры. в Комитете культуры рассудили, что, поскольку в ИКП будет аккумулироваться вся информация о культурной жизни города, то было бы естественно воспользоваться потенциалом такого информационного центра для повышения квалификации работников культуры. директриса курсов была уже пенсионного возраста, но уходить на пенсию не собиралась. Это был энергичнейший руководитель. Она возглавляла курсы с самого их создания. У нее сложились прекрасные отношения в отрасли, в том числе в Комитете культуры, работники которого часто привлекались к разработке программ и чтению курсов. такая практика вполне оправдана, поскольку практики хотят узнавать новости в своей сфере деятельности от ответственных специалистов, непосредственных кураторов своей деятельности, каковыми являются отраслевые чиновники. да и для чиновников сотрудничество с курсами давало возможность не только

налаживать более тесные контакты с руководителями и специалистами подведомственных организаций, но и иметь официальный источник дополнительного дохода.

В Комитете культуры полагали объединение НМЦ и курсов возможным только при условии согласия на это директрисы курсов. Она встретила с потенциальным директором ИКП. Они понравились друг другу. директриса курсов увидела в ИКП дополнительные возможности развития не только курсов, но и туристического бизнеса, к которому имела некоторое отношение. и после выхода на пенсию директрисы НМЦ реорганизация была осуществлена. Однако вскоре бывшая директриса курсов, ставшая заместителем директора ИКП, поняла, что совершила ошибку, поскольку утратила полную независимость. Программы и сметы теперь подписывал директор ИКП, который не делал это не глядя, а задавал не всегда удобные его заместителю вопросы.

И замдиректора написала объемистую докладную записку в Комитет по культуре, в которой предлагала воссоздать самостоятельность курсов повышения квалификации, ссылаясь на некомпетентность директора ИКП. Видимо, она рассчитывала на свои хорошие отношения с чиновниками Комитета. Но там рассудили иначе... Еще года не прошло, как с большим трудом была проведена достаточно сложная процедура слияния двух бюджетных структур. и не стали давать обратного хода. докладная записка была передана директору ИКП с просьбой разобраться. Тот очень удивился этому документу, вылетевшему через его голову и из-за его спины. Он встретился со своим заместителем. Сначала разговор был спокойным, но закончился криком, хлопаньем дверью кабинета и заявлением замдиректора об уходе.

Очевидно, это была попытка демонстрации с ее стороны, причем демонстрации с позиции силы. Она не без основания считала себя самым опытным в городе специалистом по организации отраслевых курсов повышения квалификации. но директор, выдержав положенный срок в две недели, дал заявлению ход. Был издан приказ, которым он до сих пор гордится...

В обширной мотивировочной части отмечались многочисленные достижения и заслуги заместителя, от ордена Знак Почета и медали участника блокады до почетных грамот и званий ударника Пятилетки. Постановляющая часть состояла из трех пунктов: в связи с вышеизложенным объявить заместителю благодарность, выплатить премию и... уволить по собственному желанию.

Это решение имело достаточно поучительные последствия, о которых можно рассказать слушателям после выполнения ими задания.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

– Прав или неправ был директор в своих действиях по увольнению своего заместителя? если прав, то в чем и почему? если нет, то также — в чем и почему?

– Были ли у него основания гордиться этим приказом? если да, то какие?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Акмаева, Р. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 510 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

Дополнительная учебная литература

3. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономист, 2006. - 670 с.

4. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 240 с.

5. Кнышова, Е. Н. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е. Н. Кнышова. - М. : Форум, 2006. - 304 с.

6. Концептуальные основы управления [Текст] : учебное пособие для само-стоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / под ред.: Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко ; Курский государственный технический университет. – Курск : КурскГТУ, 2008. - 700 с.

7. Концептуальные основы управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / под ред.: Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко ; Курский государственный технический университет. – Курск : КурскГТУ, 2008. - 700 с.

8. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст] : учебник / Э. М. Коротков. - М. : Юрайт, 2011. - 640 с.

9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учебник / пер. с англ. - М. : Дело, 2001. - 800 с.
10. Менеджмент [Текст] : учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2005. - 359 с.
11. Менеджмент [Текст] : учебник / под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М. : Юрайт, 2011. - 690 с.
12. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум : учебное пособие / Е. Л. Шекова, Г. Л. Тульчинский, В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов. - Санкт-Петербург : Планета музыки, 2012. - 160 с.
13. Управление организацией [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - М. : Инфра-М, 2002. - 667 с.
14. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] / П. В. Шеметов. - М. : ОМЕГА-Л, 2009. - 407 с.

Другие учебно-методические материалы

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>

2. Questel - www.questel.com
3. ProQuest Dissertations & Theses - www.search.proquest.com
4. Wiley online library - www.onlinelibrary.wiley.com
5. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru
6. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
8. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – www.elibrary.ru/defaultx.asp
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – www.bibliocomplectator.ru/available
10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>
11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - www.economy.gov.ru
12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - www.нэб.рф
14. Правовая и новостная база «Информо» - www.informio.ru
15. Образовательный ресурс «Единое окно» - <http://window.edu.ru/>
16. Научно-информационный портал Винити РАН - <http://viniti.ru>
17. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - www.consultant.ru
18. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Темы аналитических работ (докладов, сообщений) по дисциплине «Менеджмент»

Аналитическая работа выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ может быть дополнен и изменен.

1. Концептуальная эволюция менеджмента.
2. Современная система взглядов на менеджмент.
3. Совокупность научных подходов к менеджменту.
4. Особенности американского менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Особенности японского менеджмента.
7. Внешняя среда организации.
8. Внутренняя среда организации.
9. Основные функции менеджмента.
10. Организационные структуры. Сущность. Назначение.
11. Методы построения и типы организационных структур.
12. Виды органических структур управления организацией.
13. Виды бюрократических структур управления организацией.
14. Тенденции эволюции организационных структур.
15. Организация и содержание работ по совершенствованию структур управления.
16. Коммуникационные процессы управления.
17. Различные теории мотивации.
18. Мотивация труда в современных условиях.
19. Различные системы оплат с точки зрения мотивации.
20. Положения теории принятия решений.
21. Классификация управленческих решений и технология принятия управленческих решений.
22. Анализ управленческих решений. Параметры и условия достижения качества и эффективности управленческих решений.
23. Лидерство, власть и влияние.
24. Психологический портрет личности. Оценка деловых качеств менеджера.

25. Научная организация труда менеджера.
26. Основы нормирования ресурсов.
27. Организация подготовки производства новой продукции.
28. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
29. Проведение квалификационных собеседований и собеседований при принятии на работу.
30. Основные методы повышения квалификации.
31. Управление изменениями в организации.
32. Комплексный подход к управлению производительностью.
33. Основные факторы, влияющие на культуру организации.
34. Информация, необходимая для осуществления управления.
35. Основные принципы ведения переговоров.
36. Оперативное управление производством.
37. Природа и типы конфликтов.
38. Причины возникновения конфликтов, управление конфликтами и методы их разрешения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Темы эссе по дисциплине «Менеджмент»

Эссе – это небольшого объема и свободной композиции текст, выражающий подчеркнuto индивидуальную точку зрения автора. Тематика эссе может быть выбрана из предложенных вариантов, либо сформулирована студентом непосредственно с преподавателем в "свободной" трактовке по содержанию прослушанной лекции.

1. Кто такой менеджер? Социально-психологический портрет менеджера.
2. Клиентоориентированность как ключевая компетенция современного менеджера
3. Планирование как основа успешного менеджмента
4. Фактор риска в процессе целеполагания
5. Почему демократичный стиль руководства не всегда оказывается эффективным?
6. Персонал организации как источник конкурентного преимущества компании
7. Культура организации как ключевой фактор успешной деятельности организации
8. Критерии качества принимаемых руководителем решений
9. Способы оценки деятельности менеджера
10. Роль информации в управлении организацией
11. Рестрикционизм (отлынивание от работы) и современные способы борьбы с ним
12. Стоит ли привлекать рабочих к принятию решений на предприятии?
13. Факторы, способствующие и препятствующие эффективному делегированию полномочий
14. Проблемы социальной ответственности бизнеса
15. Специфика управления в экономике знаний

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Итоговый тест (задание) по дисциплине «Менеджмент»

Вопросы, предложенные в тесте, предполагают собой заключительный контроль освоения дисциплины.

1. Сущность управления - это:

- а) порождение группы управляющих;
- б) наличие объектов управления;
- в) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда;
- г) выпуск продукции.

2. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

- а) методы и средства управления;
- б) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности;
- в) принципы – основные правила деятельности руководителя;
- г) все в совокупности.

3. Менеджмент – это:

- а) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов;
- б) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности;
- в) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу);

- г) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей;
- д) всё вышеперечисленное.

4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

- а) процесс или последовательность действий;
- б) аппарат управления;
- в) наука и искусство управления;
- г) всё выше перечисленное.

5. Принципы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения;
- б) единство процессов управления;
- в) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений;
- г) заслуга школы административного управления.

6. Какое утверждение наиболее верно:

- а) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей;
- б) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей;
- в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства.

7. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:

- а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии;
- б) собственник предприятия;
- в) инициативный руководитель.

8. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера;
- б) разделение труда руководителей;

в) руководящие должности в организации.

9. Как называлась первая управленческая революция?

- а) светско-административная;
- б) религиозно-коммерческая;
- в) бюрократическая;
- г) индустриальная;
- д) производственно-строительная.

10. Назовите основоположника школы административного управления:

- а) У. Тейлор;
- б) Л.В. Канторович;
- в) А. Файоль;
- г) М.П. Фоллет.