

**РОСЖЕЛДОР**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ростовский государственный университет путей сообщения»  
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

Л.В. Маколова

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебно-методическое пособие для проведения  
практических и семинарских занятий

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.290я7 + 06

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Г.И. Чекмарева;  
кандидат экономических наук, доцент М.В. Шевченко

**Маколова, Л.В.**

Современные технологии менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.В. Маколова; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 16 с.

Пособие содержит в себе все предусмотренные к изучению рабочей программой дисциплины: «Современные технологии менеджмента» задания к практическим и семинарским занятиям.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям, профилям и специализациям «Менеджмент», «Логистика и управление цепями поставок», «Транспортный бизнес и логистика», «Логистика в транспортных системах».

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

© Маколова Л.В., 2017

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

## **1. Анализ теорий менеджмента**

### **Тема 1.1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Используя рекомендуемую литературу, проанализируйте определения следующих понятий: управление как функция организованных систем различной природы, управление как необходимость общения людей, управление как осознанная целенаправленная деятельность человека, управление как определенный тип взаимодействия, управление как потребность и возможность управлять объектом, управление как функция управления социально-экономическими процессами.
2. Дайте классификацию технологий социального управления.
3. Составьте схему видов управления.

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Объясните, для чего нужно управление?
2. Объясните в чем разница между социальным и техническим управлением?
3. Что понимают под управлением?
4. Какие виды управления вы знаете?
5. Какие элементы включает система управления?

### **Тема 1.2. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Используя рекомендуемую литературу, проанализируйте определения следующих понятий: сущность управления и менеджмента, цели и задачи менеджмента, принципы и методы управленческой деятельности, функции управления, понятие менеджмента.
2. Составьте схему трактовки понятия менеджмент, в зависимости от уровня развития средств производства.
3. Составьте таблицу задач менеджмента.

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Что такое менеджмент?
2. Перечислите функции управления.
4. Назовите основные принципы управления.
5. Из каких элементов состоит система управления?

### **Тема 1.3. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

Заполните таблицу 1, в правом столбце опишите главные достижения школ менеджмента, используйте подходы с точки зрения различных школ: школа научной организации управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и бихевиористическая школа, школа науки управления. Также рассмотрите процессный, системный и ситуационный подход в управлении и отразите тенденции развития современного менеджмента.

Таблица 1– Исследование школ менеджмента

Школы менеджмента	Теоретические положения и идеи
школа научной организации управления	
школа административного управления	
школа человеческих отношений и бихевиористическая школа	
школа науки управления, или количественный подход	

Таблица 2– Исследование управленческих подходов в менеджменте

Управленческие подходы	Отличительные особенности
Процессный подход в управлении	
Системный подход в управлении	
Ситуационный подход в управлении	

Таблица 3– Исследование тенденций характеризующих особенности современного менеджмента

Исследовательский аспект	Отличительные особенности
Экономический аспект	
Административный аспект	
Социальный аспект	

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Кто является основоположником менеджмента и какие мнения высказывают ученые по этому поводу?
2. В чем заключается заслуга школы «научного управления»?
3. Кто является основоположником «административной» школы и в чем заключается ее вклад в копилку теории управления?
4. Какие ученые являются основоположниками школы психологии и человеческих отношений?

## **Тема 1.4. Особенности российского менеджмента**

### **Задание для практического, семинарского занятия**

Составьте классификационную таблицу характерных черт менеджмента в настоящее время

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. В чем с позиций сегодняшнего дня состоят слабые и сильные стороны отечественных концепций менеджмента?
2. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX века, можно без корректировки применить сегодня на практике?
3. Какие из современных концепций можно сегодня использовать в сфере государственного управления?
4. Какая модель российского менеджмента является сегодня наиболее перспективной?

## **Тема 1.5. Интеграционные процессы в менеджменте**

### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Раскройте понятие «интернационализация в управлении».
2. Используя метод мозгового штурма, проведите анализ возможных действий при устранении реальной проблемной ситуации, требующей принятия управленческого решения и определите полномочия персонала, а также вид управленческой деятельности каждого работника. По результатам мозгового штурма постройте матрицу ответственности.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. В чем заключается интеграция новых подходов в менеджменте?
2. Как трактуется подход к организации, как живой системе?
3. В чем заключается сущность системного и ситуационного подхода с точки зрения интеграции?
4. Что является основой создания международных корпораций?
5. Какую роль играют нововведения и интернационализация в процессах интеграции?

## **Тема 1.6 Механизмы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, а также внешней и внутренней среды организации**

### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. На основе информации о функционировании реального предприятия заполните предлагаемую таблицу, определив преимущества и недостатки предприятия по каждому объекту исследования.

Таблица 4– Исследование внешней и внутренней среды предприятия

Наименование объекта исследования	Отличительные особенности	Преимущества	Недостатки
1. Миссия предприятия			
2. Цели предприятия			
2.1.....			
2.2.....			
....			
2.5.....			
3. Стратегия предприятия			
4. Задачи предприятия			
4.1.....			
4.2.....			
....			
4.5.....			
5. Технология			

2. Проведите оценку внешней и внутренней среды предприятия на основе применения метода Pest –анализа и Swot—анализа.

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Как трактуется организация с точки зрения системного подхода?
2. Чем различаются среда прямого и косвенного воздействия?
3. Как взаимосвязаны внутренние переменные организации?
4. Назовите факторы среды косвенного воздействия?
5. Дайте определение технологиям и приведите их классификацию.

### **Тема 1.7. Системы менеджмента: функции и организационные структуры**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

Постройте организационную структуру предприятия и определите ее достоинства и недостатки.

Таблица 5. Виды организационных структур предприятия

Вариант	Наименование типа организационной структуры
1	Линейная организационная структура
2	Функциональная организационная структура
3	Линейно-функциональная организационная структура
4	Матричная организационная структура
5	Проектная организационная структура
6	Дивизиональная организационная структура

Проведите сравнение организационных структур и определите наиболее оптимальную для транспортно-логистического предприятия.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какой вид разделения труда используется в линейно-функциональной организационной структуре?
2. В каких условиях применяется матричная организационная структура?
3. Какие организационные структуры относятся к типу организаций по взаимодействию структурных подразделений?
4. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
5. Дайте характеристику органических структур, назовите их достоинства и недостатки.
6. В какой организации существуют стратегические хозяйственные единицы?

## **2. Анализ технологий менеджмента. Теории мотивации и предпочтения потребностей**

### **Тема 2.1 Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Используя рекомендуемую литературу, проанализируйте следующие понятия: цель, классификация целей, иерархия целей, организационный процесс выработки целей; ситуация, оценка деловой ситуации, моделирование ситуации; типы управленческого процесса: целевое управление, программное и ситуационное управление; механизм менеджмента.
2. Составьте таблицу классификации методов управления.
3. Составьте конспект по вопросу о применении методов различных наук в управлении.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Объясните, что означают следующие понятия: система, социальная система, система управления?
2. Что понимают под целевым управлением и для чего строится дерево целей в организации?
3. Что понимают под программным и ситуационным управлением?
4. Какие основные элементы включают организационные процессы?
5. Как трактуется управление социально-экономическими системами?

**Тема 2.2. Стратегический анализ деятельности предприятия.  
Разработка и осуществления стратегии организации, направленной на  
обеспечение конкурентоспособности**

**Задания для практического занятия**

1. На основе ниже приведенных исходных данных, характеризующих результаты функционирования предприятия сформулируйте 5 управленческих решений по стимулированию сбыта продукции выпускаемой предприятием на основе логистического подхода и проведите оценку решений на основе применения метода экспертных оценок.

**Исходные данные**

*Предприятие ООО «Заря» является производственным предприятием, выпускающим продовольственную пищевую продукцию и осуществляющим ее сбыт на территории Краснодарского края и Ростовской области.*

*Организационная структура предприятия ООО «Заря» линейно-функциональная, что обоснованно, так как на предприятии есть как специализированные подразделения, например, такие как бухгалтерия, так и подразделения, решающие широкий круг задач. Но подразделения, выполняющие основные функции – производство продукции находятся в иерархическом подчинении у руководства. Заместителю директора по производственной деятельности подчиняются производственные отделы и вспомогательные подразделения, отвечающие за упаковку продукции, снабжение сырьем и материалами производства, а также сбыт.*

*Анализ показателей деятельности предприятия позволяет сделать вывод о широком ассортименте выпускаемой предприятием продукции (табл. 6).*

*Таблица 6. Динамика прибыли предприятия ООО «Заря», тыс. руб.*

<i>Виды выпускаемой продукции</i>	<i>2013 г.</i>	<i>2014 г.</i>	<i>2015 г.</i>	<i>2016 г.</i>	<i>2017г.</i>
<i>Продукция А</i>	<i>4120,8</i>	<i>4550,1</i>	<i>4590,7</i>	<i>4700,6</i>	<i>4817,8</i>
<i>Продукция Б</i>	<i>963,2</i>	<i>1186,6</i>	<i>1208,1</i>	<i>1680,7</i>	<i>1789,1</i>
<i>Продукция В</i>	<i>2080,4</i>	<i>2051,4</i>	<i>2372,4</i>	<i>2150,2</i>	<i>2230,4</i>
<i>Продукция С</i>	<i>2434,3</i>	<i>2499,8</i>	<i>2431,5</i>	<i>2470,4</i>	<i>2492,7</i>
<i>Итого</i>	<i>9598,7</i>	<i>10287,9</i>	<i>10602,7</i>	<i>11001,9</i>	<i>11330</i>

Для формулировки управленческих решений по стимулированию сбыта проведите анализ изменения прибыли предприятия в течение пяти лет по видам выпускаемой продукции. Результаты отразите в виде табл. 7.



Таблица 7 – Изменение прибыли предприятия ООО «Заря», тыс. руб.

Виды выпускаемой продукции	Абсолютные отклонения			
	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Продукция А				
Продукция Б				
Продукция В				
Продукция С				
Итого				

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что понимают под многоаспектностью управленческих решений?
2. На какие этапы подразделяется процесс принятия управленческого решения?
3. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
5. Опишите этапы процесса моделирования и перечислите типы моделей, используемых при принятии управленческих решений.

### Тема 2.3. Механизмы менеджмента: средства и методы управления

#### Задания для практического, семинарского занятия

Решите задачи, используя математический метод принятия решений «Расчет точки безубыточности».

#### Задача 1

Цена единицы продукции 35 рублей, предусматривается увеличение цены на 15 %, при благоприятной конъюнктуре рынка, пессимистический вариант предусматривает снижение цены на 9%.

1. Предполагается, что при оптимистичном варианте развития событий переменные издержки на единицу продукции снизятся на 5%.

2. При пессимистическом варианте развития событий издержки увеличиваются на 3%.

3. Постоянные издержки 20000 руб.

4. Переменные издержки 15 руб.

Требуется:

1. Рассчитать точку безубыточного объема производства при благоприятной ситуации и неблагоприятном варианте развития событий.

2. Решите задачу, используя математический метод принятия решений «точка безубыточности».

## Задача 2

Вероятность той или иной погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
Стратегия 1: Самолет Стратегия 2: Поезд		

Представьте ситуацию торгового агента, который решает, лететь ему самолетом или ехать в город, где находится потребитель. Если погода будет хорошей, он может лететь и потратить на всю дорогу 2 часа, а если придется ехать поездом – 7 ч. Если он поедет поездом, то потеряет день на месте его работы, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл. По оценке иногородний потребитель должен вручить ему заказ на 3000 долл., если он лично посетит клиента. Если он запланирует лететь к клиенту, а потом самолет вынужден будет приземлиться из-за тумана, придется заменить личное посещение телефонным звонком. Это приведет к уменьшению заказа иногороднего клиента до 500 долл., зато агент сможет обеспечить заказы на 1500 долл. дома.

Требуется выбрать наиболее эффективный вариант стратегии торгового агента, рассчитав ожидаемый экономический эффект по критерию **EMV**.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. По каким признакам классифицируются методы управления?
2. Чем отличаются различные методы управления?
3. В каких случаях в органах государственной власти предпочтительно использование административных методов управления?
4. Что представляют собой экономические методы управления?
5. В чем заключается сущность механизма менеджмента?

## Тема 2.4. Диверсификация менеджмента, типология

### Задания для практического, семинарского занятия

Оцените предлагаемые утверждения по принципу «правильно-неправильно»:

**Производственный менеджмент** предполагает определение оптимального объема производства, текущих параметров технологического процесса, рациональную загрузку оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, комплектующих, сырья к местам их использования.

**Финансовый менеджмент** означает организацию и выдачу заработной платы сотрудникам.

**Управление персоналом** заключается в руководстве процессами набора, перемещения, увольнения, повышения квалификации кадров, управления карьерой сотрудников.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Каковы цели и задачи управления производством?
2. Назовите цели, задачи и функции производственного менеджмента.
3. Из каких подсистем состоит операционная система?
4. В чем заключается сущность системного подхода в производственном менеджменте?
5. Какие сферы деятельности изучает финансовый менеджмент?

### **Тема 2.5. Выбор альтернатив эффективного управления**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

На основе приведенных исходных данных разработайте стратегии обновление основных фондов предприятия и определите их экономическую эффективность.

#### **Исходные данные**

Организации предложены два варианта оптимизации склада. По первому варианту предлагается использовать приобретение нового оборудования для организации стеллажного хранения продукции. Затраты на производство работ составят 2 130,6 тысяч рублей, по второму варианту предлагается приобретение погрузчиков и внедрение нового программного обеспечения склада. Затраты на приобретение и внедрение в эксплуатацию составят 4 132,7 тысяч рублей.

Наиболее эффективный вариант оптимизации работы склада в современных экономических условиях основывается на определении срока окупаемости инвестиций, если величина планируемой прибыли предприятия будет равна 1 800 тысяч рублей, а значение инфляции в течение пяти лет будет равно 11 %.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Опишите важнейшие элементы оперативного управления производством.
2. Как трактуется производительность в управлении?
3. Что понимается под производительностью с точки зрения системного подхода?
4. Как влияет повышение качества продукции на повышение производительности?
5. Назовите три ключевых сферы повышения эффективности управления.

### **3. Анализ современных технологий управления**

#### **Тема 3.2. Формирование человеческого капитала**

##### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Основные принципы и особенности американской модели управления персоналом.
2. Японская модель управления персоналом.
3. Модифицированная модель управления персоналом « Z » Оучи.
4. Формирование российской модели управления персоналом.

##### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Каковы основные цели активизации человеческих ресурсов?
2. Какое место в активизации человеческих ресурсов организации занимает организационная культура?
3. Назовите характерные черты японской модели управления персоналом.
4. Что представляет собой модифицированная модель управления персоналом « Z» Уильяма Оучи?

#### **Тема 3.3. Личность менеджера**

##### **Задание для практического, семинарского занятия**

Проведите самооценку личности на основе формирования матрицы личностных и профессиональных качеств руководителя среднего уровня иерархии. Необходимо осуществить расчет удельного веса качеств с использованием матрицы парных сравнений (субъективная оценка) и расчет матрицы парных сравнений всех участников (объективная оценка), а также расчет матрицы личностных качеств руководителя.

##### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какие профессиональные и личные качества работника определяют поведение человека в организации?
2. Обоснуйте какую направленность должна иметь личность руководителя и личность исполнителя?
3. Перечислите факторы, которые могут определять авторитет личности.
4. Попробуйте дать оценку своему характеру и темпераменту и сравните ее с оценкой, данной товарищами.
5. Какими чертами характера, скорее всего будут обладать лица с интерсоциальными способностями: первичными или вторичными?

### **Тема 3.4 Лидерство и стиль управления**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Используя рекомендуемую литературу, изучите следующие понятия: лидерство, лидерство с точки зрения черт характера, поведенческий подход, ситуационный подход в лидерстве. Концепция атрибутивного и харизматического лидерства. Одномерные и многомерные стили управления.

1. Формирование стилей К. Левина и Р. Лайкерта.
2. Концепции лидерского поведения.
3. Управленческая решетка Р. Блейка С. Моутона.
4. Модели ситуационного лидерства Фидлера, Херси и Бланшара.

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации.
2. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
3. Какой тип последователей в концепции ситуационного лидерства «Херси-Бланшара» готов принимать решения под свою ответственность?
4. Что является важной особенностью подхода Танненбаума-Шмидта в континууме лидерского поведения?
5. Чем характерно лидерство в учреждениях государственной службы?

### **Тема 3.5. Власть и партнерство**

#### **Задания для семинарского занятия**

**Подготовьте доклад на одну из следующих тем:**

1. Потребность во власти в менеджменте.
2. Источники власти в организации.
3. Сбалансированный подход к проявлению власти менеджеров и подчиненных.
4. Социальное партнерство на предприятии.

#### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Дайте несколько трактовок определения власти.
2. Назовите основы власти и типы власти.
3. Дайте классификацию власти по Френчу и Рейвену.
4. Что такое харизма? В чем состоит достоинство власти примера?
5. Назовите виды влияния.

## **Тема 3.6. Групповая динамика, формальное и неформальное управление**

### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Групповая динамика в менеджменте.
2. Управление неформальной организацией.
3. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение группы в неформальной организации.
2. Что дал «Хотторнский эксперимент» для развития теории управления?
3. Перечислите характеристики группы.
4. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
5. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

## **Тема 3.7. Разрешение конфликтов**

### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Основные типы и причины конфликтов. Типология конфликтов.
2. Конфликт как процесс.
3. Стратегия поведения в конфликте.
4. Методы разрешения конфликтов.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Что означают следующие термины: конфликт, конфликтная ситуация, объект конфликта, инцидент, предмет конфликта?
2. Что такое конфликт и в чем состоят его основные причины? Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов.
3. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов.

## **Тема 3.8. Ресурсы, качество и эффективность управления**

### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Ключевые характеристики эффективности менеджмента.
2. Качество управления: и его составляющие.
3. Эффективность управления организацией с точки зрения процессного, системного и ситуационного подхода.
4. Факторы эффективности менеджмента.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Раскройте суть понятия «Эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обуславливают.
2. Сравните понятие экономической и социальной эффективности.
3. Какие из перечисленных ниже показателей характеризуют социальную эффективность?
  - а) сокращение трудоемкости процессов управления;
  - б) повышение научно-технического уровня управления;
  - в) сокращение численности работников сферы управления.
1. Что представляет собой эффективность менеджмента организации?
2. Каковы основные факторы эффективности менеджмента?

### **Тема 3.9. Система информационного обеспечения управления**

#### **Задания для практического, семинарского занятия**

1. Особенности информации как ресурса.
2. Информационная база данных.
3. Этапы обмена информацией.
4. Применение прикладных программ в менеджменте.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какую роль играет информация в управлении?
2. Назовите основные виды информационных систем.
3. Какова структура информационной базы данных?
4. Расскажите о применении информационных технологий в управлении.
5. Назовите внутренние и внешние источники информации.

## Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная литература

1. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Юкаева В.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 104 с. IPR -books
2. Мальшина Н.А. Менеджмент в сервисе [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров/ Мальшина Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 252 с. IPR -books
3. Семенов А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: Учебник/ Семенов А.К., Набоков В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 491 с. IPR -books

### Дополнительная литература

1. Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Урубков А.Р., Федотов И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 238 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=51019>. IPR -books
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: Учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с. IPR -books
3. Актуальные проблемы современного менеджмента: монография / Короткова М.В., Прудникова О.А. и др. УлГПУ 2012 г. 196 с ЭБС Книгофонд



*Учебное издание*

**Моколова Людмила Викторовна**

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Т.М. Чеснокова

Подписано в печать 30.11.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 0,93.  
Тираж      экз. Изд. № 90444. Заказ      .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового  
Полка Народного Ополчения, д. 2.