

СОГЛАСОВАНО  
Центральной приемной  
комиссией ФГБОУВО «РГУП»  
(протокол от 14 октября 2021 г. №55)

УТВЕРЖДЕНО  
Учебно-методическим советом  
ФГБОУВО «РГУП»  
(протокол от 26 октября 2021 г. № 3)

**ПРОГРАММА**  
**вступительного испытания**  
**по дисциплине «Теория управления»**  
**направление подготовки 38.04.04 Государственное**  
**и муниципальное управление**

**Москва, 2021**

**Содержание программы:**

1. Требования к знаниям поступающих
2. Структура заданий и критерии оценивания
3. Содержание программы вступительного испытания
4. Список литературы
5. Образец задания

## **1. ТРЕБОВАНИЯ К ЗНАНИЯМ ПОСТУПАЮЩИХ**

На вступительном испытании по дисциплине «Теория управления» в магистратуру поступающий должен показать глубокое знание предмета, умение применять на практике знание теоретических основ управления.

Поступающий **должен:**

### **знать:**

- определения всех базовых понятий теории управления;
- системное представление о государственных структурах управления;
- тенденциях развития российской и мировой экономики;
- закономерности функционирования рыночных механизмов на микро- и макроуровнях и методах государственного управления.

### **уметь:**

- умение выбирать наиболее рациональные пути реализации хозяйственных решений;
- формулировать, обосновывать, излагать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам теории и практики применения теории управления;
- давать содержательно структурированный, грамотный и последовательный ответ на поставленные в билете вопросы

### **владеть:**

- терминологией;
- навыками анализа.

## **2. СТРУКТУРА ЗАДАНИЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ**

### **Структура заданий**

Экзаменационные работы состоят из трех частей – «А», «В» и «С».

При подготовке ответа на вариант экзаменационной работы испытуемому рекомендуется соблюдать определенную последовательность при выполнении заданий. В первую очередь решаются задания частей «А» и «В». Оставшееся время отводится на выполнение заданий части «С». Следует заметить, что, решив задания части «А» и «В» и перейдя к части «С», у абитуриента уже не будет возможности вернуться к частям «А» и «В». Представляется, что решение заданий в такой последовательности позволит качественно дифференцировать участников экзамена по уровню их подготовки.

При проверке заданий части «С» экзаменационные комиссии могут осуществить проверку текстов на объем заимствования через специальную компьютерную программу «Антиплагиат».

Вступительное испытание осуществляется путем выполнения одного из вариантов тестовых заданий, охватывающих, с различной степенью глубины и

сложности, основное содержание разделов учебной дисциплины «Теория управления».

Вид экзамена – тест, состоящий из 26 заданий в каждом варианте.

**Часть «А»** - задания закрытого типа, всего двадцать два теста с выбором ответа из предложенных вариантов, разбита на две подгруппы.

**Первая подгруппа «А1» (А1.1 – А1.18)** включает восемнадцать заданий закрытого типа с выбором одного из предлагаемых вариантов ответа.

**Вторая подгруппа «А2» (А2.1 – А2.4)** включает четыре задания с выбором более одного ответа.

**Часть «В» (В1 – В3)** включает задания системного свойства, позволяющие выявить как знания, так и творческий потенциал экзаменуемого. Задания части «В» предполагают ответы на соотношение определений и их содержания, завершение суждений, выявление показателей явлений, и т.п. Всего вторая часть вступительного испытания включает **три задания**.

**Часть «С»** - открытого типа, включает одно задание - составление развернутого ответа по предложенной теме.

### **Критерии оценивания**

**Часть «А». Первая подгруппа «А1»** - оценивается в **2 балла** при правильном выборе. При выделении большего количества ответов, чем это указано в задании, баллы не начисляются. Оценка ответов осуществляется по разработанной матрице ответов и исключает произвольное толкование ответа абитуриента. Максимально возможное количество баллов за задания части «А» – **36 баллов**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически компьютером по заранее отработанной и утвержденной программе.

**Вторая подгруппа «А2»** - при всех правильных ответах в задании начисляется **2 балла** за задание; при одном правильном ответе – **1 балл**; при отсутствии правильного ответа, либо при включении в ответ всех вариантов баллы не начисляются. Максимальное количество баллов, получаемых за задания второй подгруппы части «А» – **8 баллов**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически (компьютером) по заранее отработанной и утвержденной программе.

**Часть «В»** - оценивается в **7 баллов** при правильном выборе. Оценка ответов осуществляется по разработанной матрице ответов и исключает произвольное толкование ответа абитуриента. Максимально возможное количество баллов за задания части «В» – **21 балл**. Выбор вариантов и оценка осуществляются автоматически компьютером по заранее отработанной и утвержденной программе.

**Время выполнения заданий частей «А» и «В» – 30 минут.**

**Часть «С»** - оценивается в **35 баллов** и требует конкретных и правильных ответов на конкретно поставленные вопросы. Проверка выполнения заданий части «С» осуществляется экзаменационной комиссией, на основе вышеперечисленных критериев. В целях повышения объективности оценок работы могут быть перепроверены председателем экзаменационной комиссии (далее – ЭК). Председателем ЭК перепроверяются все работы, набравшие высшие баллы и оцененные как отличные. Кроме того, перепроверки подлежат все работы, которые в ходе проверки экзаменатором не получили

положительную оценку. Все оценки утверждаются на заседании Приемной комиссии.

**Время выполнения заданий части «С» – 30 минут.**

Всего за тесты Вступительного испытания по дисциплине «Теория управления» абитуриент может получить 100 баллов.

**Структура оценивания знаний абитуриентов:**

**100-80 баллов:** поступающий должен показать всестороннее, глубокое и системное знание учебного материала, а также основных доктринальных исследований по проблематике вопроса; ответ выбран из предложенных вариантов точным, с правильным использованием терминологии;

**79-60 баллов:** поступающий должен показать знание учебного материала, при выборе ответов выбраны неверные из предложенных вариантов из-за незначительных ошибок в терминологии;

**59-35 баллов:** в выборе из предложенных вариантов ответов поступающий допустил существенные погрешности или неточности из-за слабого владения терминологическим аппаратом;

**34-1 баллов:** при выборе из предложенных вариантов ответов поступающего выявлены пробелы в знании учебного материала, допущен ряд грубых ошибок при ответе, отсутствие или неправильное владение терминологией.

Поступающий допускается к участию в конкурсе, если полученный на вступительном испытании итоговый балл **35 баллов и выше**.

Для подготовки ответов на задания «А», «В», «С» отводится 1 астрономический час.

### **3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

#### **Общая теория управления**

##### **Тема 1. Теоретические и методологические основы управления**

Предмет, сущность и содержание теории управления. Объективные основы возникновения потребности в управлении. Сущность понятие управления. Субъект и объект управления. Управленческие отношения как особый вид общественных отношений.

Сущность и виды целей управления. Требования к целям управления. Комплексные целевые программы и проекты как организационная форма целеполагания.

Сущность и содержание принципов управления. Современная трактовка категории «принцип управления». Содержание специфических принципов управления: коллективность в выработке решений и персональная

ответственность за их выполнение; единство компетентности и деловитости; подбор, воспитание и расстановка кадров по их деловым и личным качествам.

Сущность и содержание ситуационного и процессного подходов к управлению. Развитие методологии теории управления на основе теорий конфликтов и хаоса. Интеграция методологических подходов в современной теории и практики управления.

## **Тема 2. Особенности управления организацией**

Понятие организации как открытой саморазвивающейся системы. Виды организаций. Менеджмент - управление в организации.

Общие и специфические функции управления. Подготовка и принятие управленческих решений. Организация реализации управленческих решений. Стимулирование и мотивирование реализации принятых решений. Прогнозирование и планирование. Координация и регулирование. Учет и анализ хода выполнения принятых решений. Контроль за ходом выполнения принятых решений. Регулирование (оперативное управление), ходы выполнения принятых решений.

Виды менеджмента. Функциональный менеджмент. Понятие и виды моделей управления в организации. Ролевая модель. Функциональная модель. Уровневая модель. Взаимосвязь различных моделей.

Развитие менеджмента за рубежом. Типы моделей управления в организации: американская модель, европейская модель, японская модели. Маркетинговые модели. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночной экономике. Развитие менеджмента на отечественных предприятиях

## **Тема 3. Процесс управления**

Функциональное разделение управленческого труда. Управление как процесс воздействия. Управление как процесс взаимодействия.

Содержание процесса управления: методологическое, социальное, организационное, функциональное.

Этапы процессов управления. Свойства процесса управления. Типология процессов управления. Технологии управления. Понятие и распределение операций в процессе управления. Понятие и содержание процедуры управления.

Понятие организации процесса управления. Проектирование организации процесса управления. Использование современных информационных технологий при проектировании организации процесса управления.

## **Тема 4. Внутренняя и внешняя среда в управлении организациями**

Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации среды.

Структура организации. Трудовые ресурсы организации, оборудование. Материальные запасы. Технология. Культура организации. Взаимосвязь отдельных элементов среды.

## **Тема 5. Организационные формы и структуры управления**

Структура и формы организаций. Сущность организационной структуры. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Дивизиональная организационная структура. Матричная организационная структура. Проектная организационная структура. Звездная организационная структура. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Основные концепции построения организационных структур, управления их достоинства и недостатки. Типы и виды организационных структур.

Методы построения организационных структур. Проектирование организационных структур. Эффективность организационных структур управления. Современные тенденции совершенствования организационных структур управления.

## **Тема 6. Коммуникации в управлении**

Роль и понятие коммуникаций, их система, виды и особенности. Формальные и неформальные коммуникации. Межличностные коммуникации и преграды на пути их осуществления. Организационные коммуникации и их совершенствование. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса. Обратная связь в коммуникационном процессе. Пути совершенствования коммуникаций и роль менеджеров в оптимизации этого процесса.

Управление конфликтами и стрессами.

Понятие и сущность «паблик рилейшенз». Работа с основными группами общественности.

Понятие «управленческая информация». Виды управленческой информации. Информационные ресурсы организации. Информационные технологии. Основные этапы развития информационных технологий. Современное состояние информационных технологий.

Информационные системы. Эволюция информационных систем. Качество и эффективность информационных систем. Рынок информационных продуктов и услуг.

Тенденции развития информационных ресурсов организации.

## **Тема 7. Основы кадровой политики**

Понятие «кадровая политика». Виды стратегий кадровой политики в организациях. Современные направления кадровой политики в ведущих зарубежных компаниях.

Особенности кадровой политики в отечественных организациях. Основные направления совершенствования кадровой политики в организациях. Государственная кадровая политика. Особенности кадровой политики на предприятиях. Активизация человеческого фактора. Формирование организационного поведения. Гуманизация труда. Обучение персонала. Условия и факторы результативной работы менеджера. Культура и стиль.

## **Тема 8. Эффективность и качество управления**

Понятия, сущность и содержание эффективности управления. Оценка и измерения эффективности управления. Затраты на управление. Критерий эффективности управления организацией.

Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организацией.

Измерение результатов деятельности в государственном секторе

Модель эффективной организации. Управление нововведениями и развитием теории управления.

Понятие «качество управления». Методы определения качества управления. Модель системы качества по ИСО 9000. Международные стандарты качества управления (ERP, MRP II). Модель EFQM. Управление качеством в государственном секторе и МСУ.

## **Государственное управление**

### **Тема 9. Управление в органах государственной власти**

Понятие «государственная служба». Основные концепции бюрократии. Особенности государственной службы Франции, ФРГ, Великобритании, США, КНР, Австралии. Современные мировые тенденции развития государственной службы.

Эволюция отечественной государственной службы. Идеология и принципы современной реформы государственной службы в России.

Понятие «государственный аппарат». Понятие «государственный служащий». Особенности профессиональной деятельности государственных служащих. Реестр государственных служащих государственного аппарата, федеральных округов, региональных образований и МСУ. Модель профессионально- психологической подготовки государственного служащего. Требования к государственным служащим. Подготовка и повышение квалификации государственных служащих. Управление качеством в государственном секторе и МСУ.

## **4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Основная:*

1. Бурганова Л.А Теория управления: Учебное пособие / 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 160 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN: 978-5-16-005576-3

2. Кожевина О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 156 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN: 978-5-16-006863-3

3. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие - М: Юнити-Дана, 2017.- 240с. Znanium



4. Теория управления: Учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. - 1. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 252 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012629-6.

*Дополнительная:*

5. Охотский Е. В. Государственная и муниципальная служба: учебник для академического бакалавриата; под общ. ред. Охотского Е. В. — 2-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. — 409 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07946-3.

6. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Охотский Е. В. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 367 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03503-2.

7. Гапоненко Александр Лукич. Теория управления : Учебник и практикум / Гапоненко А.Л., Савельева М.В. - 2-е изд. ; пер. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 336. - (Бакалавр. Академический курс). - 4. - ISBN 978-5-534-03319-9.

8. Переседа А.В. Теория управления: учебно-методическое пособие по дисциплине [Электронный ресурс] . - Москва : Русайнс, 2018. - 57. - Режим доступа: book.ru. - ISBN 978-5-4365-3122-9.

*Рекомендуемые интернет-ресурсы:*

1. [www.rjm.ru/](http://www.rjm.ru/) «Российский Журнал Менеджмента»
2. [www.hbr-russia.ru/](http://www.hbr-russia.ru/) Harvard Business Review Russia
3. [www.cfin.ru/](http://www.cfin.ru/) «Корпоративный менеджмент»
4. [www.ptpu.ru/](http://www.ptpu.ru/). Международный сетевой журнал - «Проблемы теории и практики управления».

## **5. ОБРАЗЕЦ ЗАДАНИЯ**

### **Часть А**

**A1. Автор «принципов научного управления», положивших начало управленческой науке**

- Ф. У. Тейлор
- М. Фоллет
- А. Файоль
- А. Маслоу
- Л. В. Канторович

**A2. Научная школа управления утверждавшая, что современный взгляд на лидерство и руководство исходит из умения руководителя усиливать мотивацию сотрудника исходя из его доминирующих потребностей**

- научного управления
- поведенческих наук
- административная

- человеческих отношений
- количественная

**A3. Теории мотивации объясняющие, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей и желаемых результатов**

- содержательные
- процессуальные
- опережающие
- интегрированного роста
- концентрированного роста

**A4. Целью анализа внутренней среды организации является**

- сбор информации о конкурентах
- оценка финансовых, трудовых, технологических ресурсов
- выявление сильных и слабых сторон организации
- анализ возможностей и угроз
- диагностика конкурентоспособности продукции

**A5. Совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять действия в интересах организации**

- полномочия
- права
- обязанности
- должностная инструкция
- приказ

**A6. Международные стандарты на требования к системам менеджмента качества, которым должна соответствовать организация работ по обеспечению гарантии качества независимо от того, какую именно продукцию выпускает предприятие или какие услуги оно оказывает**

- ISO 9000
- ГОСТ
- МСФО
- Инкотермс
- НАФТА

**A7. Свод правил, регулирующих организацию и порядок деятельности в какой-либо определённой сфере отношений или какого-либо государственного органа, организаций, предприятия, учреждения**

- договор
- нормативно-правовой акт
- устав
- должностная инструкция

- приказ

**A8. Акт, устанавливающий нормы права, вводящие их в действие, изменяющие или отменяющие правила общего характера**

- договор
- нормативно-правовой акт
- устав
- должностная инструкция
- приказ

**A9. Правовой акт, который может создаваться как непосредственно руководителем организации, так и руководителями структурных подразделений**

- распоряжение
- устав
- должностная инструкция
- приказ
- нормативно-правовой акт

**A1.10. Правовой акт, составляемый единолично руководителем и регулирующий основную деятельность предприятия**

- распоряжение
- устав
- должностная инструкция
- приказ
- нормативно-правовой акт

## **Часть А**

**A19. Критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении**

- технология управления
- функции управления
- техника управления
- стиль управления
- иерархия управления

**A20. К внешней среде прямого воздействия организации относятся**

- состояние экономики
- политическое окружение
- потребители
- законы и государственные органы
- конкуренты

**A21. К децентрализованным коммуникативным структурам относятся**

- фронтальная

- радиальная
- иерархическая
- цепочка
- круговая
- полная

**A22. К основными показателями эффективности управления относятся**

- эффективность труда работников аппарата управления
- эффективность системы управления
- уровень использования производственной мощности
- скорость оборачиваемости оборотных средств

## **Часть В**

**В1. Правильная последовательность стадий удовлетворения потребностей в соответствии с теорией А. Маслоу от низших к высшим**

1. физиологические потребности
2. потребности безопасности
3. потребность в социальных контактах
4. потребности в уважении
5. потребности в саморазвитии

**В2. Теории мотивации позволяющие классифицировать потребности людей, побуждающие их к действиям называются \_\_\_\_\_.**

**В3. Соответствие между научными школами управления и их характеристикой**

1. научного управления
  2. административная
  3. человеческих отношений
  4. поведенческих наук
  5. количественная
- 
- a. утверждение концепции сотрудничества между исполнителями и руководителями
  - b. повышение эффективности производства
  - c. организация самого процесса труда и управления организацией в целом, без учета социально-психологических факторов
  - d. применения математики, статистики, инженерных наук в управлении
  - e. умение руководителя усиливать мотивацию сотрудника исходя из его доминирующих потребностей

## Часть С

### Кейс 1 «Слишком умные сотрудники»

#### Описание проблемы

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашен менеджер «со стороны». После проочки его кандидатуры HR-людьми, ему предложили составить краткую программу, видение по развитию департамента и защитить ее перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу **налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными**.

**Новый руководитель** предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре департамента, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах своей рекогносцировки в кадровую чашу, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше его), которые могли бы занять его должность. Причем одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные и удовлетворительные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой маневр, особенно не нуждались в понукании. Но к завершению своих «первых 100 дней» новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме чисто административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать вождю и не спешили вставать на путь преобразований. А он включал реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, внедрение KPI (чего там никогда не было), другую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и коллегами из других департаментов, и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, не все разом, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что наш новый босс в этих вопросах недостаточно подготовлен, а возможно просто профан. В доказательствах они, как правило, выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причем с соблюдением корректной формы ведения дискуссий и обходились без личных оскорблений, на троих разыгрывая эти, как бы случайные, сценки публичной порки как по нотам, на раз-два-три.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитился, имел по своей тематике несколько публикаций в ведущих журналах и обладал определенным полемическим талантом. Но успех тут был слабый. Трудно победить, когда трое против одного. Да их уже и другие сотрудники начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике, который, возможно, и не просматривался со стороны. Его не беспокоила аттестация по

испытательному сроку, большой босс, в принципе одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях. Как быть руководителю, у которого слишком умные сотрудники?  
Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию и что посоветовали этому руководителю?

## Кейс 2. «Как изменить бизнес-модель, чтобы выжить?»

**Дано.** Региональная компания «Спорт-Экстрим», занимающаяся производством и реализацией спортивных товаров (как собственного производства, так и закупаемых на стороне), на пятом году своего существования столкнулась с прекращением роста выручки и прибыли. При этом не было никаких видимых причин для ухудшения ситуации – кризиса на рынке, резких изменений в ценовой и ассортиментной политике.

**Ограничения.** У «Спорт-Экстрима» не было ресурсов, чтобы на равных конкурировать с крупными федеральными игроками, пришедшими на местный рынок, и вести серьезную экспансию в другие регионы. Компания арендовала помещения у муниципальных органов власти и не могла рассчитывать на эту недвижимость как на дополнительный источник дохода.

**Необходимо решить.** Возможно ли в данной ситуации возвращение компании в прибыльную зону за счет корректировки ее бизнес-модели.

### Предыстория

Этот кейс написан на основе реального консалтингового проекта, в котором мне довелось участвовать в 2010 году. Компания «Спорт-Экстрим» развивалась на своем региональном рынке в отсутствие жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Первоначально занималась розничной продажей спортивных товаров. Затем освоила смежные сегменты: продажу спортивного инвентаря, товаров для охоты, рыбалки, мото/ велотуризма. Спустя несколько лет появилось производство спортивной одежды для гимнастики и фитнеса.

Общей концепцией бизнеса стало: все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

До момента обращения за консультацией среднегодовые темпы роста бизнеса составляли от 50% до 100%. «Спорт-Экстрим» активно росла, использовала различные методы мотивации персонала, проводила тренинги и выездные сессии. В общем, все было замечательно: бизнес рос и приносил стабильную прибыль, атмосфера в коллективе была пропитана позитивом.

Развитие шло за счет выхода в новые сегменты рынка: осваивали новые товарные группы в рознице, развивали корпоративные продажи. Среднемесячная выручка колебалась от 3 млн до 5 млн рублей, в офисе работало порядка 40 человек. Руководил компанией собственник, который занимался и вопросами стратегического развития, и оперативным руководством.

Направления бизнеса «Спорт-Экстрим»:

- Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).
- Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.
- Отдел корпоративных продаж (клиенты – розничные сети и муниципальные органы власти).
- Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

Структура выручки компании «Спорт-Экстрим»



На рынке региона были и другие местные компании, работающие в данных направлениях. Но прямой конкуренции не было. Ни у кого больше не было производства. Розничные продажи других

компаний в данных товарных сегментах не выходили за пределы их городов. Более того, «Спорт-Экстрим» поставлял в их магазины продукцию собственного производства.

### **Что-то пошло не так**

В один прекрасный момент на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки. Продажи «Спорт-Экстрима» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) и вовсе пошли вниз.

Конкурировать с федеральными игроками в ширине и глубине ассортиментной линейки становилось все сложнее. До поры до времени ситуацию спасала наработанная репутация, лояльность местных покупателей и наличие в ассортименте недорогих (относительно федеральных сетей) товаров, которые больше соответствовали покупательской способности основной части местной аудитории.

Фактически клиентская база «Спорт-Экстрима» разделилась: те, кто мог позволить себе более дорогие и качественные товары, ушли в федеральные сети. А региональной компании сохранили верность те покупатели, кому были не по карману брендовые товары, а также те, кто размещал индивидуальные заказы на пошив спортивной одежды – формы для занятий физкультурой в школе, спортивных секциях, нестандартной экипировки.

Первая реакция собственника: надо добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. Выросли затраты, следовательно, снизилась прибыль. Как следствие – у продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе.

Вторая реакция собственника: увеличить интенсивность тренингов с персоналом, чтобы поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Затраты еще раз выросли, а продажи нет. Добавились проблемы с ухудшением оборачиваемости товарных остатков, ростом неликвидных остатков. Прибыль продолжала падать.

Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже.

В этот момент были приглашены консультанты. Первоначальная постановка задачи звучала так: подготовка пакета документов для due diligence, обоснование стоимости компании, которая понималась собственником чисто интуитивно. Но анализ активов показал большое расхождение между ожиданиями собственника и реальной оценкой компании. Поэтому собственнику было предложено в качестве альтернативной задачи разработать программу реанимации бизнеса и возврата его на траекторию роста.

### **Вопросы**

- 1. Может ли такой небольшой региональный бизнес выжить и продолжить развиваться, конкурируя с крупными сетями?*
- 2. Как необходимо скорректировать бизнес-модель компании «Спорт-Экстрим» для возврата в прибыльную зону?*
- 3. Какие решения могут обеспечить устойчивое развитие компании на горизонте нескольких лет?*

## **Кейс 3. «150 писем в день»**

### **Описание проблемы**

Наш герой (НГ) был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной по размерам и известности компании того же профиля.

Ему быстро, на второй день работы, поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам, кадровой, плановой и проектной, финансовой системе, а также к системе документооборота, все при соблюдении установленных полномочий доступа и требований по защите информации. Само собой, подключили и к **корпоративной электронной почте**.

Такие оперативность, широта, упорядоченность и режимы использования предложенного информационного обеспечения, особенно по сравнению с тем, что в этой части было на предыдущей работе, понравились НГ. По его мнению, подобный уровень организации информационных ресурсов свидетельствовал о высокой корпоративной культуре нового работодателя.

Правда, смутило то, что в его электронный почтовый ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление HR о выходе на работу нового директора департамента, а именно – НГ. С огромным списком получателей, поставленных в копию. НГ показалось, что рассылка была по всей компании, многим сотням сотрудников.

Первоначально НГ решил мыслить позитивно, определив для себя, что в данном случае дело связано

с практической реализацией в компании принципов единого информационного пространства. И такая продвинутость компании очень даже хороша для дела.

Но возникшая настороженность через несколько дней получила очень весомое подтверждение, электронные письма пошли лавиной. За пару недель **поток входящих писем** вырос до 100 — 150 и более в день, и на этих цифрах начал стабилизироваться. А на прежней работе у НГ было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Возник сначала немой вопрос, а потом и осторожные обращения к еще мало знакомым коллегам сопоставимого менеджерского положения, в чем тут дело, сколько писем получают они, и в целом, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: все получают много писем. Что тут такая корпоративная культура. Что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента, и подобные расплывчатые комментарии, которые, однако, заканчивались кивком на самый верх, что это установка первого лица и спорить бесполезно. Так организована **внутренняя бизнес-коммуникация**.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось, в конечном итоге, в стремительном росте электронных писем по схеме, ведущей в пределе к связям «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право (это как бы даже поощрялось в соответствующем положении) написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. И наоборот, тоже можно было, когда большой начальник пишет меморандум на самый низ, что однако еще никак не наблюдалось на практике, в основном между начальством сохранялся режим обычного обмена на смежных уровнях.

Как понял НГ, все делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания от гендиректора), для чего начали внедрять единое информационное пространство, наполняемое путем генерации внутрифирменного спама (так определил это НГ, оценивая ситуацию). По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идет сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять (извлекать и употреблять) самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно были значительно сокращены штаты секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом, когда несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних подразделенческих начальников, что они делали, естественно, уже без прежнего энтузиазма...

На глазах возникала сулящая много всякого безбумажная технология работ самого передового уровня...

В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов в своей повседневной деятельности, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем, казалось, делал ситуацию с продолжительностью рабочего дня и с выходными практически неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

НГ решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать ряду ниже по должности стоящих абонентов. Наконец, перестал и прочитывать письма, от тех, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на регулярных совещаниях (а их было, по крайней мере, четыре вида: у гендиректора, с заказчиками, со своими сотрудниками и с коллегами из смежных департаментов) он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что по такому-то вопросу они (или их клерки) всех проинформировали рассылкой, а НГ был не в курсе, на чем стал терять очки.

Путь прямого действия (противодействия) не помог. Поэтому он решил более четко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. НГ обнаружил и классифицировал источники, понял, что в основном письма идут от HR и других обеспечивающих подразделений, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов,



начальников служб, от руководителей проектов (своих и чужих), от собственных подчиненных руководителей и рядовых. Характерно, что писем «точка – точка» было довольно мало, все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах, да и просто поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «I am open для всех» (политика открытости поощрялась)

...

Значительный объем возникал по линии внешней переписки с заказчиками, письмами из системы электронного документооборота, которые порождали собственные «струи» в этом электрическом гольфстриме, особенно когда надо было подготовить письмо по согласованию с несколькими подразделениями. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их ФИО, должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т.д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, НГ сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке технические, экономические и политические интернет-новости из доверенных источников. В общем, читать — не хочу, скучать НГ не приходилось.

Однако НГ хладнокровно собрал данные, овладел фактурой, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые подготовительные технологические и административные мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2-3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного личного времени, меньшей загрузки мозгов информационным шумом и соответствующего снижения невосполнимых затрат нервной энергии.

#### **Вопросы по кейсу:**

- Что можно сказать о корпоративной культуре данной компании?
- Как вы оцениваете инициативу (замысел и реализацию) первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями?
- Какой перечень мероприятий на месте НГ предусмотрели бы вы для **сокращения объема электронной переписки**?
- Как правильно, на ваш взгляд, следовало бы организовать переход к безбумажным технологиям и управлению знаниями в компании?

#### **Автор-составитель:**

**Ершова Н.А.**, к.э.н., зав. Кафедрой экономики Российского государственного университета правосудия, доцент.

Программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» с присвоением лицу квалификации(степени) магистр.

Утверждена на заседании кафедры экономики ФГБОУВО «РГУП» (протокол от 14 сентября 2021 года № 2).