

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджмента

# **МЕНЕДЖЕМЕНТ В ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ**

Учебно-методическое пособие для бакалавров  
по направлению/профилю 42.03.01-РФ, 530700-КР  
«Реклама и связи с общественностью»;  
43.03.02-РФ, 530600-КР  
направление «Журналистика»,  
профиль «Международная журналистика»

Бишкек 2023

УДК [005.5:004.73] (075.8)

М 50

Рецензент

*Н.А. Бровко* – д-р экон. наук, проф.

Составители:

*Е.И. Зорька, Е.Н. Сомов*

Рекомендовано к изданию  
кафедрой менеджмента КРСУ

М 50 МЕНЕДЖМЕНТ В ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ: учебно-методическое пособие для бакалавров по направлению/профилю 42.03.01-РФ, 530700-КР «Реклама и связи с общественностью»; 43.03.02-РФ, 530600-КР направление «Журналистика», профиль «Международная журналистика» / сост.: Е.И. Зорька, Е.Н. Сомов. Бишкек: КРСУ, 2023. 64 с.

В учебно-методическом пособии приведены теоретические и практические вопросы менеджмента в информационно-коммуникационной сфере на современном этапе: раскрыты основы истории и эволюции менеджмента как науки, бизнес-среды и ее факторов, и методов оценки, основные функции менеджмента, функциональные виды менеджмента, основы государственного регулирования экономики. Каждый раздел соответствует рабочей программе дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере», содержит практические задания по темам. Приведены методические рекомендации по выполнению модульных заданий по дисциплине «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере».

Учебно-методическое пособие может быть интересно преподавателям и студентам. Рекомендовано для студентов, обучающихся по направлению/профилю 42.03.01-РФ, 530700-КР «Реклама и связи с общественностью»; 43.03.02-РФ, 530600-КР направление «Журналистика», профиль «Международная журналистика».

© ГОУВПО КРСУ, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Раздел 1. Эволюция и становление менеджмента как науки .....	11
1.1. Основные школы менеджмента.....	11
1.2. Менеджмент в лицах .....	27
Раздел 1. Эволюция и становление менеджмента как науки .....	30
Раздел 2. Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере .....	32
2.1. Внутренняя среда организации .....	32
2.2. Внешняя среда организации .....	35
2.3. Методы анализа и оценки внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере .....	37
Раздел 2. Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере .....	41
Раздел 3. Основные функции менеджмента. Функциональные виды менеджмента.....	44
3.1. Основные функции менеджмента .....	44
3.2. Функциональные виды менеджмента .....	45
Практические занятия по темам Раздела 3 «Основные функции менеджмента. Функциональные виды менеджмента» .....	52
Раздел 4. Основы государственного регулирования экономики .....	53
4.1. Основы государственного регулирования экономики .....	53
Практические занятия по темам Раздела 3 «Основы государственного регулирования экономики».....	55
Методические рекомендации по выполнению контрольных точек рубежного контроля .....	56
Модуль 1. Задание рубежного контроля: «Постер: менеджмента это наука или искусство?».....	56
Модуль 2. Задание рубежного контроля «SWOT и PEST-анализ организации».....	57
Модуль 3. Задание рубежного контроля «Применение видов менеджмента по функциональной принадлежности на примере конкретной компании».....	58
Модуль 4. Задание рубежного контроля «Основы государственного регулирования экономики».....	59
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СПИСОК ГОСОРГАНОВ КР .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» предназначена для развития необходимых навыков управления у будущих специалистов в области рекламы и связям с общественностью и международной журналистики.

Менеджмент имеет свою историю становления: возникновение научных школ, исследование различных аспектов управления, смещение фокусов и гипотез относительно эффективности управления от человек-машин до построения аналитико-математических моделей проектирующий производственный процесс и оптимизирующий альтернативы принимаемых управленческих решений.

Дисциплина «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» формируют у обучающихся студентов бакалавриата базового и общего знания в области понятийного аппарата менеджмента как целостной науки управления людьми в самых различных организациях и общепринятого инструментария практического менеджмента.

Значение данной дисциплины определяется тем, что за последние несколько десятилетий требования к специалистам, владеющим теорией и методологией менеджмента, а также умеющим эффективно применять их на практике, расширились. Это вызвано значительными изменениями, происходящими как в мировом сообществе в целом, так и в социально-экономических и политических сферах отдельных регионов и стран.

Структура курса дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» сформирована таким образом, что на начальном этапе студенты знакомятся с менеджментом как наукой, его принципами, рассматриваются основные этапы становления менеджмента как науки и практики менеджмента на протяжении исторических периодов, студенты исследуют раз-

личные успехи выдающихся управленцев, отвечают на вопрос: «Менеджмент – это наука или искусство?». В рамках курса рассматриваются современные понятие «бизнес среда, ее факторы и методы оценки, изучаются основные функции менеджмента, рассматриваются функциональные виды менеджмента, даются основы государственного регулирования экономики.

При основании дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» предусмотрено чтение лекций, как в традиционном, так и в интерактивном формате, ведение практических занятий с элементами групповой работы студентов. В курс также включены для разбора деловые ситуации и игры, а также интенсивная самостоятельная работа.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» является формирование у студентов фундаментальных знаний и развитие компетенций в области теории и практики управления; получение четкого представления о различных моделях менеджмента в современном мире; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

*Задачи освоения дисциплины:*

- определение *методологического фундамента* в области управления;
- изучение *современных методов* управления с целью повышения эффективности деятельности организаций в современных условиях рынка;
- приобретение *практических навыков* по формированию, принятию и реализации соответствующих управленческих решений.

Дисциплина «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» – это дисциплина профессионального цикла основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению/профилю 42.03.01-РФ, 530700-КР «Реклама и связи с общественностью»; 42.03.02-РФ, 530600-кР направление «Журналистика», профиль «Международная журналистика».

Продолжительность изучения дисциплины 18 недель. Объем дисциплины – 4 з. е. Общая трудоемкость составляет 144 часов, в т. ч. 54 часа аудиторная нагрузка, 54 часа самостоятельная работа студента (СРС).

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Изучение дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» требует предварительного освоения таких общих дисциплин профессионального цикла, как «Введение в профессию», Основы теории массовых коммуникаций», «Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности».

Для успешного освоения дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» студент должен понимать сущность будущей профессии, осознавать ее социальную значимость в современном обществе, обладать выраженным стремлением к восприятию знаний и формированию, и развитию ключевых профессиональных компетенций.

На данном этапе для студента важны навыки работы с текстами, интернет-источниками информации, нормативной, правовой документацией. Необходимо также иметь навыки грамотной устной и письменной речи, начальные умения в области публичных выступлений, техники по проведению дебатов.

В рамках изучения дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере» предполагается формирование у студентов следующих универсальных и профессиональных компетенций:

*УК-2:* Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

*ОПК-2:* Способен учитывать тенденции развития общественных и государственных институтов для их разностороннего освещения в создаваемых медиатекстах и (или) медиапродуктах, и (или) коммуникационных продуктах» [9 , с. 1–7].

По окончании изучения данной дисциплины студент должен:

*Знать:* функциональное назначение общественных и государственных институтов. Действующие механизмы функционирования общественных и государственных институтов. Коммуникационные каналы информации общественных и государственных институтов.

У студента должно сформироваться безупречное знание принципов и оснований действующих механизмов функционирования общественных и государственных институтов, воспроизводит и объясняет специфику использования новых медиа в деятельности общественных и государственных институтов.

*Уметь:* систематизировать информацию об общественных и государственных институтах по назначению в создаваемых медиатекстах, медиапродуктах и коммуникационных продуктах. Ясно и четко распределять информацию по функционированию общественных и государственных институтов в создаваемых медиатекстах, медиапродуктах и коммуникационных продуктах. Выстраивать коммуникационную площадку для взаимодействия с общественными и государственными институтами при создании текстов рекламы и связей с общественностью и/или коммуникационных продуктов.

Решает задачи, способствующие более глубокому пониманию специфики деятельности общественных и государственных институтов; обладает высоким уровнем собирать, распределять информацию по функционированию общественных и государственных институтов в создаваемых медиатекстах, медиа продуктах и коммуникационных продуктах. В состоянии решать типичные задачи на основе умений, воспроизводит опыт стандартных решений по взаимодействию с общественными и государственными институтами при создании тестов рекламы и связей с общественностью и (или) коммуникационных *продуктов*.

*Владеть:* навыками сбора материала по общественным и государственным институтам. Навыками определять тенденции совершенствования механизмов функционирования общественных и государственных институтов в условиях информационно-коммуникационных технологий. Способностью учитывать основные тенденции развития общественных и государственных институтов при создании текстов рекламы и связей с общественностью и/или коммуникационных продуктов. Применять существующие методики для синтеза и анализа информации; отлично понимает специфику и разбирается в особенностях функционирования системы общественных и государственных институтов и способен получить информацию из источников; способен сравнивать

и аргументированно излагать материал о тенденциях совершенствования механизмов функционирования общественных и государственных институтов в условиях информационно-коммуникационной сферы; безупречно решает задачи на основе приобретенных знаний, умений и навыков в создании тестов рекламы и связей с общественностью и (или) коммуникационных продуктов в общественных и государственных институтах.

Компетенция – это способность максимально эффективного поведения в ситуациях, порождаемых профессиональной деятельностью, которые невозможно предсказать теоретически.

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для помощи студентам в выполнении контрольных точек и практических заданий при изучении дисциплины «Менеджмент в информационно-коммуникационной сфере». В соответствии с этим назначением руководство содержит теоретический материал для подготовки по соответствующим разделам дисциплины, а также методические указания с подробным описанием процесса выполнения контрольных заданий.

В методических рекомендациях для наглядности автор посчитал целесообразным привести практические примеры выполнения данных заданий.

*Следует обратить внимание на то, что для успешного выполнения компетентностно-ориентированного задания необходимо не только тщательно проработать теоретический материал по конкретной теме, но и обязательно использовать дополнительную литературу, что способствует усвоению не только суммы готовых знаний, но и методов их приобретения, более глубокому усвоению уже полученного материала.*

Наименование разделов и тем	Вид занятия	Количество часов
<b>Раздел 1. История и эволюции менеджмента как науки</b>		<b>32</b>
Основные школы менеджмента	ЛК	2
Основные этапы становления менеджмента как науки	ПР	4
Доклад. Школы менеджмента	СРС	10
Менеджмент в лицах	ЛК	2
Гуру менеджмента	ПР	2
Доклад. Гуру менеджмента	СРС	10
Модуль 1. Защита постера "Менеджмент – это наука или искусство?"	ПР	2
<b>Раздел 2. Бизнес среда ее факторы и методы оценки</b>		<b>32</b>
Внутренняя среда организации	ЛК	2
Внутренние переменные организации: миссия, цель, задачи, структура, технологии и др.	ПР	4
Внешняя среда организации	ЛК	2
Внешняя среда прямого и косвенного воздействия	ПР	2
Политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды	ПР	2
Подготовка к мини-тестам по факторам внутренней и внешней среды организации	СРС	12
Методы анализа внутренней и внешней среды организации	ЛК	2
SWOT и PEST-анализ	ПР	4
Модуль 2. SWOT и PEST анализ на примере конкретной организации в информационно - коммуникационной сфере	ПР	2
<b>Раздел 3. Основные функции менеджмента. Функциональные виды менеджмента</b>		<b>22</b>
Основные функции менеджмента	ЛК	2

Наименование разделов и тем	Вид занятия	Количество часов
Планирование, организация, координация, мотивация и контроль	ПР	4
Функциональные виды менеджмента	ЛК	2
Защита РР-презентаций	ПР	2
Доклад. Функциональные виды менеджмента	СРС	10
Модуль 3. Реализация функций менеджмента в организациях информационно коммуникационной сферы	ПР	2
<b>Раздел 4. Основы государственного регулирования экономики</b>		<b>22</b>
Основы государственного регулирования. Основные государственные органы, регулирующие информационно коммуникационную сферу	ЛК	2
Основные государственные органы	ПР	4
Работа с базой данных МинЮста КР. Основные НПА	СРС	12
Эссе на тему: "Портрет государственного органа КР" (на выбор)	ПР	2
Лекция-резюме. Подготовка к защите портфолио	ЛК	2
Консультация и Экзамен		36
<b>Итого</b>		<b>144</b>

## **Раздел 1. Эволюция и становление менеджмента как науки**

### **1.1. Основные школы менеджмента**

Создание современных тенденций теории управления и менеджмента можно отнести к началу двадцатого века и это соотносится с именами американских ученых теоретиков и практиков – Фредерика Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Гантта.

В своем труде В.И. Олюнин и А.В. Воробьев отмечают, что «Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф.У. Тейлора, Ф. и Л. Гилберт и Г. Гантта. В основе стратегии управления по Ф.И. Тейлору и его единомышленников лежал тезис о том, что управлять можно, только опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение. Данный тезис нашел отражение в методе исследований, впервые примененном к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У. Тейлором, которого справедливо считают основоположником научного управления производством.

Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910 г. Л. Брайдейсом. После смерти Ф.У. Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции. Его метод исследования заключается в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Ф.У. Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Ф.У. Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание он уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов. Функции осуществления взаимодействия элементов производства были воз-

ложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

Важным вкладом Ф.У. Тейлора было признание того, что работа по управлению – это определенная специальность. Основной задачей предложенной им системы Ф.У. Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия. Философскую основу его системы составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Ф.У. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип его системы заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров.

Идеи Ф.У. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Г. Гантта, наиболее близкого его ученика. Г. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.

Ф. Гилберт и его супруга Л. Гилберт занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Ф.У. Тейлора внес Г. Эмерсон. Г. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности. Разработанные им 12 принципов производительности и до сих пор представляют несомненный интерес в части совершенствования управления через призму производительного труда» [10, с. 252–258].

Также необходимо упомянуть о концепции «экономического человека» она заключалась в том, что главной движущей мотивацией и стимулом людей являются удовлетворение имеющихся у них потребностей. Фредерик Тейлор основывался на том, что, применяя соответствующую систему оплаты труда работников предприятия в дальнейшем можно достичь такого экономическо-

го показателя, как максимальная производительность труда на предприятии.

Также очень большой вклад в развитие системы управления производства Фредерика Тейлора вписал его ближайший единомышленник – Гарингтон Эмерсон. Гарингтон Эмерсон занимался исследованием основных принципов трудовой деятельности работников предприятия применительно к любой производственной деятельности независимо от самой сферы функционирования.

Американский промышленник и практик Генри Форд продолжил развитие теории и принципов Фредерика Тейлора в области организации производственных процессов на предприятии. В разработанной системе Фредерика Тейлора одно из основных мест занимал ручной труд работников. Генри Форд заменил ручной труд машинами и механизмами, разработал также принципы основания и функционирования производства на предприятии, первым в мире внедрил конвейерную сборку изделий на предприятии, то есть Генри Форд сделал огромный вклад в дальнейшее развитие системы управления производством Фредерика Тейлора» [1, с. 24–33].

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ 80-е годы XIX столетия – 20-е годы XX столетия	
«В конце XIX столетия бурное развитие производительных сил со всей остротой поставило вопрос о формировании научных методов управления: растущей промышленности нужна была не абстрактная, а приспособленная для решения конкретных проблем теория, дающая полезные рекомендации	
<i>Фредерик Уинслоу Тейлор</i> определение <u>менеджмента как способа организации производства</u> ; контроль за производительностью труда рабочих и заработной платой; контроль методов работы и исследование трудовых операций; разработка системы функционального управления; программа «достигающего рабочего»	
<i>Генри Лоуренс Гантт</i> оперативное управление и календарное планирование (учетно-плановый график Гантта) «премиальная система за выполненное задание»	<i>Френк и Лилиан Гилбрет</i> Оптимальные способы выполнения любой работы путем устранения всех лишних движений (составление конограммы); обучение рабочих
<i>Гаррингтон Эмерсон</i> : «Двенадцать принципов производительности» первые теоретические исследования проблем организации управления определение понятия эффективности в менеджменте [2, с. 66–69]	
<i>Семенова И.И.</i> отмечает, что «...создана <u>наука вместо традиционных навыков</u> ; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; <u>максимальная производительность вместо ограничения производительности</u> ; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности, <u>максимального благосостояния</u> » [2, с. 66–69]	

## **КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА: СОЗДАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ТЕОРИИ**

В период времени, начиная с 1920 г. и по 1950 г. были разработаны основные концепции, принципы и функции классической или административной школы управления и менеджмента. Основателем классической (административной) школы менеджмента можно назвать Анри Файоля, французского горного инженера, необыкновенного менеджера-практика, одного из значимых основоположников теории менеджмента. Классическая (административная) школа менеджмента имела существенные отличия от школы научного управления производством Фредерика Тейлора. Школа научного управления производством основной акцент делала на рациональную организацию отдельного производственного процесса, труда рабочего, повышением эффективности производственного процесса и улучшением его показателей. Классическая (административная) школа менеджмента Анри Файоля занималась созданием улучшением управления предприятия в целом, разработкой универсальных принципов управления. Анри Файоль и другие его последователи и единомышленники по своей сути входили в число администрации организаций и предприятий и поэтому классическая школа управления еще называется и административной. Главное достижение Анри Файоля заключается в том, что он произвел разделение всех функций менеджмента на общие, которые имеют отношение к любой сфере деятельности предприятия, и специфические, которые имеют отношение непосредственно к управлению самой организацией в целом. К основным исследователям Анри Файоля, которые внесли существенный вклад в развитие развившими и углубление основных положений его теории и принципов, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г. Черч.

На основе теоретических и практических разработок Анри Файоля и его последователей была сформирована классическая модель организации, которая базируется на четырех основных принципах:

1. четкое и конкретное функциональное разделение труда работников предприятия;

2. передача команд и распоряжений сверху вниз, согласно иерархической схемы управления предприятием;
3. единство распорядительных действий («никто не работает более чем на одного босса»);
4. соблюдение «диапазона контроля» руководство осуществляется ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные разработанные принципы построения и управления организацией также актуальны и в настоящее время, несмотря на то, что достижения научно-технического прогресса имели на них соответствующее воздействие. Так, имеющееся применение в практической деятельности электронно-вычислительной техники и компьютерной техники, автоматизированные системы управления и другие достижения информационных технологий упростило связи между элементами и компонентами управляющих систем в организации за счет ускорения обработки информации и сокращения времени на это. Но также следует отметить и то, что классическая (административная) школа менеджмента в какой-то мере игнорирует человека и его потребности. Именно за это представители классической (административной) школы иной раз подвергаются критике со стороны теоретиков и практиков управления.

К имеющимся значительным недостаткам школы научного управления производством и классической (административной) школы управления было то, что они не в полной мере оценили роль и значение всех особенностей человеческого фактора, который явился основным элементом дальнейшего эффективного функционирования организации» [1, с. 48–65].

<p>КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА конец XIX столетия – 40-е годы XX столетия</p>	
<p>«Основной задачей стал поиск ответов на вопросы, касающиеся правильного и эффективного управления организацией в целом. Средством и основой достижения поставленных целей выступило комплексное изучение и детальное описание управления как особого вида общественной деятельности</p>	
<p><i>Анри Файоль: «Общее и промышленное администрирование» 1916 основы «административной теории» менеджмента»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение менеджмента с функциональной точки зрения</li> <li>• определение деловой организации как универсальной системы</li> <li>• формирование системы принципов управления</li> <li>• обоснование качеств, необходимых менеджеру для успешной деятельности</li> <li>• обоснование штабных структур управления организацией в условиях рынка</li> </ul>	
<p><i>Макс Вебер (Германия) теория бюрократического построения организации</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понятие идеальной организации</li> <li>• структура и формы власти</li> <li>• формальное лидерство</li> </ul>	<p><i>Джеймс Муни, Ален Рейли (США) построение организации на строго формальных принципах</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принцип координации управления</li> <li>• дескриптивный и нормальный аспекты принципов менеджмента</li> </ul>
<p><i>Линдалл Ф. Урвик и Лютер Гьюлик (Англия)</i> «Элементы администрации» (1943). «Менеджмент как система мышления» (1955)</p>	
<p><i>Классическая школа стала важным этапом в развитии теории управления. Этот период характеризуется превращением разрозненных, практически возникающих методов и принципов рационализации производства и управление в самостоятельную, относительно целостную научную дисциплину: период накопления наукой отдельных фактов сменяется их систематизацией и обобщением и воплощается в построении модели формальной организации» [2, с. 69–70]</i></p>	

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Школу «психологии и человеческих отношений», которая в некоторой мере смогла устранить недостатки классической (административной) школы управления, часто называют «неоклассической школой». Одна из первых попыток применения психологического анализа в практических задачах управления производством принадлежит профессору Гарвардского университета США Г. Мюнстербергу. В период времени 1920–1930-е годы нашло применение направление «человеческих отношений», в основной точкой внимания которого пребывает сам человек. Само основание направления «человеческих отношений» обычно связывают с именами выдающихся американских ученых, таких как Элтон Мэйо и Ф.Ротлисбергер, известность которым принести проводимые ими исследования в области социологии производственных отношений в организации. Главным отличием школы «психологии и человеческих отношений» является то, что в основные положения этого направления были внесены элементы бихевиоризма, т. е. теории и науки человеческого поведения.

Одним из основных основоположником школы «психологии и человеческих отношений» является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета США Элтон Мэйо.

Основные представители и основоположники школы «человеческих отношений» советовали и направляли на то, чтобы уделять серьезное внимание и делать акцент на чуткость к имеющимся изменениям, происходящим в неформальной структуре при перестройке формальной структуры конкретной организации. Существующий так называемый формальный менеджер и руководитель всегда должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером в своей организации, завоевав доверие персонала организации.

К существующим недоработкам и недостаткам школы «психологии и человеческих отношений» можно отнести то, что происходит игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации работников организации. Исследователи порою завышали необходимый и параметры уровня воздействия на персонал

организации с помощью проводимых социально-психологических методов и исследований в организации. Однако, несмотря на имеющиеся отрицательные аспекты и факторы, которым подвергалась существующая школа «психологии и человеческих отношений», основные ее положения, теории, концепции, принципы, задачи и цели имели свое применение в последующем в более новых, сложных и современных концепциях, направлениях и теориях менеджмента.

Также очень значимую и существенную роль в исследованиях ученых, которые занимались проблемами школы «психологии и человеческих отношений», занимают очень важные проблемы и вопросы осуществления мотивации и стимулирования работающего персонала организации. К числу основных ученых-исследователей, которые занимались этими проблемами, следует отнести таких ученых, как: Абрахам Маслоу, Фредерик Герцбергер, Д. Макклеланд, К. Альдерфер.

Наибольший вклад в развитие концепции мотивации внес видный представитель школы «психологии и человеческих отношений», профессор школы менеджмента Мичиганского университета США Дуглас МакГрегор. Дуглас МакГрегор сделал огромный вклад в развитие теории человеческих ресурсов, сделал основной акцент на вопросах лидерства в организации, стиля руководства персоналом в организации, поведения персонала в организациях» [1, с. 68–100].

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
«С усложнением производства и увеличением доли умственных операций в структуре трудовых затрат рабочего появляется необходимость исследования человеческого фактора производства, его социально-психологических аспектов	
ШКОЛА «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ» 90-е годы XIX столетия – 30-е годы XX столетия	
Представители школы подвергают серьезной и обоснованной критике концепцию «экономического человека» и переносят центр исследований с выполнения операций и задач на отношения между людьми	
<p style="text-align: center;"><i>Гуго Мюнстерберг</i> (США)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• школа промышленных психологов</li> <li>• основы психотехники как науки</li> <li>• необходимость гуманизации труда</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Мери Паркер Фоллет</i> (США)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение сферы человеческих отношений в малых группах</li> <li>• участие рабочих в управлении</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Элтон Мэйо</i>: <u>Хотторнские эксперименты (1927 – 1939)</u></p> <p>на производительность труда рабочих влияют не только измерения материального порядка, но и <u>социально-психологические аспекты ситуации</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• моральное состояние работников;</li> <li>• чувство причастности к рабочей группе;</li> <li>• эффективное социальное управление на основе межличностных связей; мотивации, консультирования, лидерства и коммуникаций</li> </ul>	
ШКОЛА «ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК» 50-е годы XX столетия	
Главной задачей стало повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе знаний и принципов поведенческих наук – социологии, психологии и социальной психологии	
<p style="text-align: center;"><i>Абрахам Маслоу</i> (США) «пирамида человеческих потребностей»</p>	<p style="text-align: center;"><i>Дуглас МакГрегор</i> (США) теория «Х» и теория «Y»</p>
<p style="text-align: center;"><i>Крис Арджирис</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение неформальных групп</li> <li>• «теория незрелости»</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>А. Этциони</i> концепция «страха и любви»</p> <p><i>Ренсис Лайкерт</i>: теория стилей модель эффективной организации» [2, с. 70–71]</p>

## **«НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКЕ. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ (КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ШКОЛА)**

Дальнейшее становление и укрепление школы науки менеджмента связано с развитием таких наук, как математика, статистика, инженерные науки и другие смежные с ними области и аспекты знаний. Наиболее известными учеными-исследователями этой школы являются такие ученые, как: Р. Акофф, Л. Берталанти, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган. Школа науки менеджмента была основана в начале 1950-х гг. и успешно действует и в настоящее время рыночных отношений. В школе науки менеджмента имеют место применения двух первостепенных направлений:

1. Производство рассматривается как некая «социальная система» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов в управлении организацией.
2. Исследование основных аспектов управления и менеджмента производится на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и электронно-вычислительных машин и т. д.

Существующий системный подход имеет основание, что каждый из компонентов системы управления, (организация), имеет свои определенные задачи и цели. Процессный подход в управлении основывается на положении о том, что все функции менеджмента зависят, взаимосвязаны между собой. Ситуационный подход в управлении имеет непосредственную связь с системным и процессным подходами в управлении и значительно расширяет их дальнейшее применение на практике управления организацией и в процессах управления. Сущность имеющегося ситуационного подхода сводится к определению такого понятия как понятия ситуация, под которой имеется в виду конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на функционирование организацией в определенной ситуации. Основным достижением школы науки менеджмента является то, что школа науки менеджмента определила основные внутренние

и внешние переменные (факторы), влияющие на деятельность и эффективное функционирование организации.

Ко второму направлению школы науки менеджмента можно отнести развитие точных наук и, прежде всего, такой науки как математика. В современных условиях имеет место называть это направление «новой школой». Начало применения математических методов в экономических исследованиях в девятнадцатом веке в основном связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801–1877 гг.).

Ряд крупных ученых и специалистов, таких как В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман, Л.В. Канторович, внесли существенный вклад в разработку и развитие экономико-математических методов (ЭММ) при решении теоретических и практических задач управления. Здесь также определенная роль принадлежит советскому ученому Д.Е. Слуцкому, который известен своими научными разработками по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. Слуцкий Д.Е. опубликовал свою научную статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на дальнейшее развитие экономико-математической теории в СССР. Через 20 лет после своего опубликования эта научная работа получила широкое мировое признание.

Одной из первых в СССР была создана в 1958 г. Лаборатория экономико-математических методов в Академии наук СССР советским ученым В.С. Немчиновым. В 1930 г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи с такими науками, как статистика и математика», в которую входили известные зарубежные ученые-экономисты, такие как: И. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Образование этой ассоциации послужило толчком для дальнейшего создания математической школы экономистов. Очень важной отличительной особенностью науки менеджмента является использование в дальнейшей практике управления различных математических моделей. Разрабатываемые различные модели могут иметь особенно важное место, когда необходимо принимать определенные реше-

ния в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив и вариантов управленческих решений.

Можно отметить, что 1950-е гг. двадцатого века охарактеризовались созданием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе анализа и синтеза идей, которые были выдвинуты в более ранние периоды, ученые исследователи пришли к пониманию того, что созрела неотъемлемая необходимость применения комплексного подхода к управлению. Кроме того, в дальнейшем ученые-исследователи пришли к пониманию того, что менеджмент – это не только наука, но и искусство» [1, с.103–115].

<p>«НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ 40-е – 50-е годы XX столетия</p>	
<p>Развитие данного направления обусловлено сложившимся к середине 40-х годов убеждением, что далеко не всегда сформированная теория управления способна не только объяснить практику, но и дать конкретные рецепты действий для управляющих. Теоретические принципы и методы управления оказывались достаточно абстрактными и потому трудно применимыми на практике. В то же время управляющие, действовавшие вопреки рекомендациям ученых, добились существенных успехов</p>	
<p>«ЭМПИРИЧЕСКАЯ» ШКОЛА В МЕНЕДЖМЕНТЕ</p>	
<p>Конкретные образцы управленческой деятельности объявляются ценностью сами по себе, а делать какие-то теоретические обобщения, доказательства и обоснования представляется совсем необязательным</p>	
<p><i>П. Дракер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен, Д. Миллер</i></p>	
<p>сбор материалов практики и разработка на этой основе конкретных рекомендаций управляющим (создание «заповедей», «памяток» и т. п.) изучение содержания труда и функций руководителя зарождение современных концепций рыночного хозяйства (обоснование нового содержания труда и новых взаимоотношений между собственниками капитала и наемными работниками) идея профессионализации управления</p>	
<p>ШКОЛА «НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ»: КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД</p>	
<p>На фоне бурного развития естественных наук и появления в 40–50-е годах общей теории систем, исследования операций, кибернетики и информатики, в исследованиях управленческой деятельности происходят закономерные изменения, развиваются совершенно новые ветви науки, стремящиеся внедрить в менеджмент методы и аппарат точных наук</p>	
<p><i>Л.В. Канторович (1938-1939)</i> линейное программирование оптимизационные оценки</p>	<p><i>В.В. Новожилов (1939)</i> формулирование задачи оптимального плана</p>
<p><i>И. Фишер, Р. Аккофф, Л. фон Берталанфи, Дж. Форрестер, С. Бир</i> формализация и алгоритмизация ряда производственных и управленческих задач для решения их математическими методами» [2, с. 71–73]</p>	

## «СИНТЕТИЧЕСКИЕ» УЧЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ

«Существующие «синтетические учения об управлении», опираются на все три элемента управления и рассматривают управление в тесной связи с происходящими изменениями внутренней и внешней среды организации.

К числу «синтетических» учений об управлении можно отнести следующие направления:

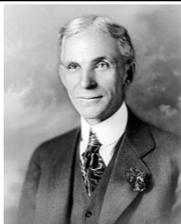
- *(УПЦ)* – концепция управления по целям, которую сформулированная американский ученый-исследователь Питер Друкер;
- *ситуационные теории управления*, которые дают теоретические и практические рекомендации о том, как необходимо управлять в организации при той или иной ситуации. Ситуационные теории имеют место отрицания наличия каких-то универсальных подходов и методов к управлению и принципов его осуществления;
- *системные концепции менеджмента*, среди которых наиболее популярной в 80-е годы является теория «7-С». Данную теорию разработали две пары исследователей-практиков: Томас Питерс – Роберт Уотерман и Ричард Паскаль – Энтони Атос. Согласно разработанной концепции, дальнейшая эффективность деятельности и функционирования организации во много зависит от семи составляющих.

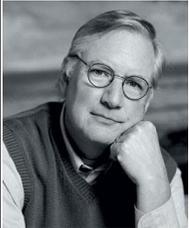
Изменение одной из составляющих требует соответствующего изменения остальных шести составляющих организации. По-английски название всех составляющих начинается с буквы «С», поэтому эта концепция получила название «7-С». К ключевыми составляющим теории можно отнести следующие: стратегия, структура, системы, штат (кадры), стиль, квалификация, разделенные ценности (смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов)» [1, с.19–20].

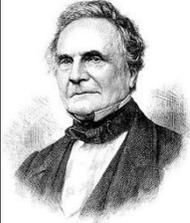
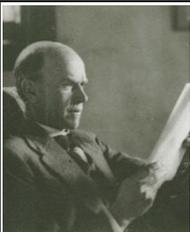
<p>СИНТЕНТИЧЕСКИЕ УЧЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ 60-е годы – 80-е годы XX столетия</p>	
<p>«Для данного этапа развития управленческой мысли характерен взгляд на менеджмент как многоплановое и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации и обусловленное влиянием множества факторов, оказывающих как прямое, так и косвенное воздействие на проведение и развитие организации»</p>	
<p><i>прикладной системный анализ- (конец 50-х годов)</i> – анализ и оценка альтернатив в принятии решений по сложным проблемам управления в открытых, динамичных и вероятностных системах</p>	<p><i>ситуационный подход- (60-е годы)</i> – последствия одних и тех же управленческих решений в различных конкретных ситуациях могут значительно отличаться друг от друга</p>
<p><i>школа «социальных систем»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• человек как социально ориентированное и направляемое существо, взаимодействующее со средой</li> <li>• понятие социальной системы</li> <li>• конфликты в организации</li> </ul>	<p><i>«управление по целям»</i> формирование постоянно действующей системы определения конкретных и количественных измеримых целей для каждого работника организации основы «дерева целей» организации</p>
<p><i>Томас Питерс, Роберт Уотерман</i> «В поисках эффективного управления». «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентноспособность лучшие компании»</p>	
<p><i>теория «7-S»</i> – семь важнейших компонентов эффективной организации</p>	<p><i>теория «7-C»</i> семь условий стратегического планирования в условиях рынка</p>
<p><i>«кольцо обновления»:</i> процессы организации и планирования могут и должны протекать в унисон, создавая уникальные умения, компетенцию и культуру, которые совместно образуют силу компании</p>	
<p><i>Уильям Оучи:</i> теория «Z»-человек – основа организации и залог успеха ее функционирования</p>	<p><i>Л. Престон, Дж. Пост</i>-теория трех «управленческих революций» [2, с. 72–73]</p>

## 1.2. Менеджмент в лицах

В рамках курса лекций к основоположникам создания теории и практики менеджмента мы относим:

Гуру менеджмента	<i>Примечания</i>	
	Абрахам Маслоу	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Маслоу,_Абрахам">https://ru.wikipedia.org/wiki/Маслоу,_Абрахам</a>
	Альфред Слоан	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Слоун,_Альфред">https://ru.wikipedia.org/wiki/Слоун,_Альфред</a>
	Анри Файоль	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Файоль,_Анри">https://ru.wikipedia.org/wiki/Файоль,_Анри</a>
	Генри Форд	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Форд,_Генри">https://ru.wikipedia.org/wiki/Форд,_Генри</a>

Гуру менеджмента		Примечания
	Дуглас МакГрегор	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Макгрегор,_Дуглас_(профессор)">https://ru.wikipedia.org/wiki/Макгрегор,_Дуглас_(профессор)</a>
	Людвиг фон Берталанфи	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Берталанфи,_Людвиг_фон">https://ru.wikipedia.org/wiki/Берталанфи,_Людвиг_фон</a>
	Максим Батырев	<a href="https://www.batyrev.com/about">https://www.batyrev.com/about</a>
	Питер Фердинанд Друкер	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Друкер,_Питер_Фердинанд">https://ru.wikipedia.org/wiki/Друкер,_Питер_Фердинанд</a>
	Том Питерс	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Питерс,_Том">https://ru.wikipedia.org/wiki/Питерс,_Том</a>

Гуру менеджмента		Примечания
	Уильям Эдвардс Деминг	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Деминг,_Уильям_Эдвардс">https://ru.wikipedia.org/wiki/Деминг,_Уильям_Эдвардс</a>
	Фредерик Уинслоу Тейлор	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Тейлор,_Фредерик_Уинслоу">https://ru.wikipedia.org/wiki/Тейлор,_Фредерик_Уинслоу</a>
	Чарльз Бэббидж	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Бэббидж,_Чарльз">https://ru.wikipedia.org/wiki/Бэббидж,_Чарльз</a>
	Элтон Мэйо	<a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Мейо,_Элтон">https://ru.wikipedia.org/wiki/Мейо,_Элтон</a>

## Практические занятия по темам

### Раздел 1. Эволюция и становление менеджмента как науки

**Задание 1.** Подготовить доклады в виде РР-презентации по следующим темам на выбор:

*Обязательная часть:*

1. Школа научного управления;
2. Административная школа;
3. Школа человеческих отношений;
4. «Эмпирическая школа» управления;
5. Количественная школа (Р. Акофф, Р. Берталанфи и др.);

*Вариативная часть:*

1. 12 принципов производительности Г. Эмерсона;
2. Хоторнский эксперимент и выводы по нему;
3. Иерархия потребностей А. Маслоу;
4. Концепция и практика управления на заводах Г. Форда;
5. Теория идеальной бюрократии М. Вебера;
6. Школа «социальных систем» в работах Д. Марча, Г. Саймона и др.;
7. Теория управленческих революций.

**Задание 2.** На основе изученного материала в мини-группах по 3–4 человека подготовить и заполнить следующую таблицу:

Научная школа	Основные представители	Основной фокус внимания	Примечание (если необходимо)

**Задание 3.** В качестве резюме по пройденной теме: в мини-группах по 2–3 человека создать синквейн для всех изученных школ менеджмента.

**Задание 4.** Подготовить доклады в виде РР-презентации по следующим темам на выбор:

1. Гуру менеджмента: А. Слоун;
2. Гуру менеджмента: П. Друкер;
3. Гуру менеджмента: Г. Форд;
4. Гуру менеджмента: Э. Деминг;
5. Гуру менеджмента: Т. Питерс;
6. Современный руководитель: М. Батырев;
7. Взгляд И.К. Адизеса на менеджмент;
8. Лига выдающихся управленцев (ТОП-10);
9. Особенности менеджмента в России;
10. Особенности менеджмента в Китае;
11. Особенности менеджмента в Японии;
12. Особенности менеджмента в США;
13. Особенности менеджмента в России и Кыргызской Республике.

Доклад готовится в виде презентации Power Point, которая защищается на практическом занятии. Объем слайдов презентации не должен превышать 10–12 страниц, содержать титульный лист с названием темы и студентов, подготовивших работу, последний слайд – используемая литература.

При подготовке необходимо пользоваться разными источниками информации: книги, статьи в журналах, материалы, размещенные в сети интернет. Ваша задача в первую очередь собрать, структурировать материал и презентовать как итоговый продукт вашего труда.

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2017. 197 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 511 с.
4. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке [Текст] / Э. Деминг. М.: Альпина Паблицер, 2022. 182 с.

## **Раздел 2. Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере**

### **2.1. Внутренняя среда организации**

*Внутренняя среда* организации – это неотъемлемая часть среды действия и функционирования, которая имеет место быть в пределах самой организации. Внутренняя среда организации может оказывать действенное и самое непосредственное воздействие на дальнейшую деятельность и функционирование конкретной организации. К внутренним переменным факторам внутренней среды организации можно отнести ситуационные факторы внутри самой организации. Поскольку сами функционирующие организации – это созданные людьми конкретные системы управления и функционирования, то сами внутренние переменные факторы – это нечто иное, как результат принимаемых управленческих решений. Но можно подчеркнуть, что это абсолютно не означает, что все внутренние переменные факторы внутренней среды организации в дальнейшем, могут полностью контролироваться руководством организации. Очень часто, внутренний фактор внутренней среды организации есть нечто «данное» и нечто «непонятное», что руководство организации должно учитывать в своей непосредственной управляющей и руководящей работе. К основным переменным факторам в самой организации, которые требуют внимания руководства, можно отнести следующие факторы – цели, структура, задачи, технология и люди.

*К целям* – можно отнести конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых стремится добиться группа работников организации, работая вместе. В ходе процесса планирования определенных работ, руководство организации производит разработку определенных целей и сообщает разработанные цели членам организации. Данный процесс управленческих решений представляет собой очень действенный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать и понимать – к каким результатам и к чему они должны стремиться.

*К структуре организации* – можно отнести логические взаимоотношения самых различных и разнообразных уровней управления и функциональных областей, построенные в определенной и понятной форме, которая позволяет наиболее рационально, действенно и эффективно достигать выдвинутых задач, направлений и целей организации.

*К задачам* – можно отнести предписанную работу, серию работ или определенные части работы, которые должны быть выполнены заранее установленными способами в заранее оговоренные сроки и время. С технической точки зрения, разработанные задачи можно предписывать не работнику организации, а занимаемым работником должности согласно штатного расписания организации. На основе принятого решения руководства организации о структуре, каждая должность работника предприятия согласно должностного положения или должностной инструкции включает в себя ряд задач, которые рассматриваются как необходимый и определенный вклад определенного работника предприятия в достижение целей организации.

*К технологии* – можно отнести определенное функциональное средство преобразования определенного сырья, материалов и ресурсов (люди, информация, физические материалы) в искомые продукты, продукцию, товары и услуги. Ученый-исследователь Люис Дейвис сделал следующий вывод: «Технология – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

*К людям* можно отнести следующее – они в конечном итоге определяют окончательную техническую и профессиональную пригодность данной конкретной технологии, делают свой определенный и необходимый потребительский выбор. Внутри самой организации люди являются одним из важнейших решающих факторов при определении относительного соответствия конкретных задач и содержания технологических и производственных операций избранным и реализуемым в организации технологиям. Никакая определенная технология не может быть полезной и эффективной, и никакие задачи и цели не могут быть выполне-

ны без сотрудничества определенных людей и специалистов. И организация, и руководители, и подчиненные – это можно обозначить как ничто иное, как группы людей организации.

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.

1. умственные и физические способности;
2. потребности;
3. ценности;
4. среда взаимодействия и окружение, которое влияет на личность и поведение.

Взаимосвязь внутренних переменных.

Следует отметить, что, как правило, внутренние переменные в любой организации взаимосвязаны, так как в целом образуют систему. При этом следует понимать, что изменение одного элемента системы – переменной ведет к изменению и других переменных в организации. Схематично взаимосвязь элементов можно показать на рисунке 1.

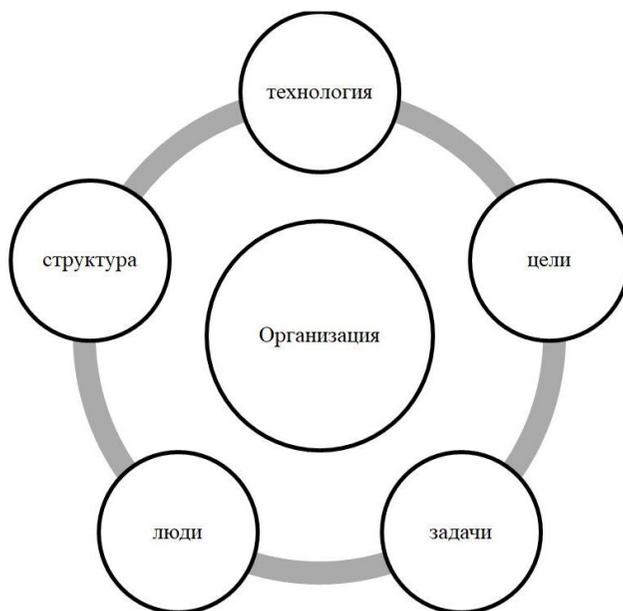


Рис. 1. Основные срезы внутренней среды организации

## 2.2. Внешняя среда организации

*Строение внешней среды организации.* Во внешней среде организации можно отнести макроокружение организации и непосредственное окружение организации.

Само макроокружение организации (среда косвенного воздействия) создает в определенной мере общие условия среды нахождения организации. Руководство организации в определенных моментах вынуждено опираться на предположения о такой среде, которая основывается на не совсем полной информации, в предпринимаемых попытках и определенных действиях провести прогнозирование возможных последствий для организации. Определенная степень влияния состояния макроокружения самой организации на самые различные организации может значительно различаться. Все это связано как с имеющимися различиями в сферах деятельности самой конкретной организации, так и с определенными различиями во внутреннем потенциале самих конкретных организаций.

Само изучение непосредственного окружения организации может быть нацелено на конкретный анализ определенного состояния тех имеющих составляющих внешней среды организации, с которыми организации приходится находится в самом динамичном и функциональном взаимодействии и работе. Можно также отметить и то, что сама конкретная организация может в определенной мере оказывать существенное и непосредственное влияние на характер, состояние, структуру и содержание этого функционального и хозяйственного взаимодействия. Организация в определенной мере также принимать активное участие и формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз для ее дальнейшего существования.

Основные компоненты макросреды организации:

1. Экономическая компонента.
2. Анализ правового регулирования.
3. Политическая компонента.
4. Социальная компонента.
5. Технологическая компонента.

*Состав микросреды организации:* поставщики, потребители, конкуренты, рынок рабочей силы.

1. *Покупатели.* Проводимые анализы непосредственной структуры покупателей своей основной задачей считает следующее – это определенное составление и описание профиля определенной конъюнктуры, кто имеет намерения покупать продукты и товары, реализуемые организацией.

2. *Поставщики.* Соответствующий анализ структуры и конъюнктуры поставщиков должен быть направлен на выявление тех необходимых факторов в деятельности субъектов, обеспечивающих и осуществляющих поставки организации различного сырья, полуфабрикатов, энергетических и информационных ресурсов, финансов и т. п., от которых напрямую зависят в дальнейшем эффективность деятельности самой организации, экономические и финансовые показатели деятельности организации, себестоимость и качество производимого продукции организации.

3. *Конкуренты.* Определенный анализ структуры и конъюнктуры конкурентов должен быть направлен на то, чтобы выявить имеющиеся слабые и сильные стороны относительно ближайших конкурентов. Также необходимо исследовать объем и структуру предложения подобного товара на рынке среди конкурентов. На основе этих данных и исследований компания формирует собственную тактику и стратегию поведения на конкурентном рынке, определяется инструментарий для реализации конкурентной борьбы.

4. *Рынок рабочей силы.* Соответствующий анализ существующего рынка рабочей силы должен быть направлен на то, чтобы в определенной мере позволять находить информацию о потенциальных возможностях по необходимому обеспечению организации необходимым персоналом для решения поставленных задач. Организация должна при проведении определенных исследований рынка рабочей силы проводить исследования рынка рабочей силы как с точки зрения наличия на нем персонала и кадров, требуемых специальности и квалификации, а также необходимого уровня образования и профессиональной подготовки, демографических факторов – необходимого возраста, пола и т. п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

#### Взаимосвязь факторов макро- и микросреды организации.

Любая организация при осуществлении своей деятельности находится и функционирует в определенной среде окружения, каж-

дые действия всех без исключения организаций возможно и реализуются, если среда окружения организации допускает само осуществление деятельности организации. Внутренняя среда организации является необходимым источником самой определенной силы организации, ее определенных конкурентных преимуществ (или источником проблем). Внешняя среда организации является определенным источником, обеспечивающим организацию ресурсами, сырьем, комплектующими изделиями, полуфабрикатами и прочее, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала, технических и производственных возможностей на должном уровне и осуществления эффективной хозяйственной деятельности.

Любая конкретная организация постоянно должна иметь обмен с внешней средой организации, и тем самым должна создавать себе необходимые условия и возможности выживания. Для определения конкретной стратегии дальнейшей деятельности организации и проведения принятой стратегии в жизнь, руководство организации должно иметь целостное теоретическое и практическое представление о сущности и определении как о внутренней среде организации, так и о внешней среде организации.

### **2.3. Методы анализа и оценки внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере**

В силу того, что мир за последние десятилетия приобрел характеристику – быстроменяющегося, становится очевидным необходимость быстрой адаптации к внешним изменениям со стороны организации. Как правило, для оценки факторов внутренней и внешней среды в информационно-коммуникационной сфере принято применять такой инструмент как SWOT-анализ.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на

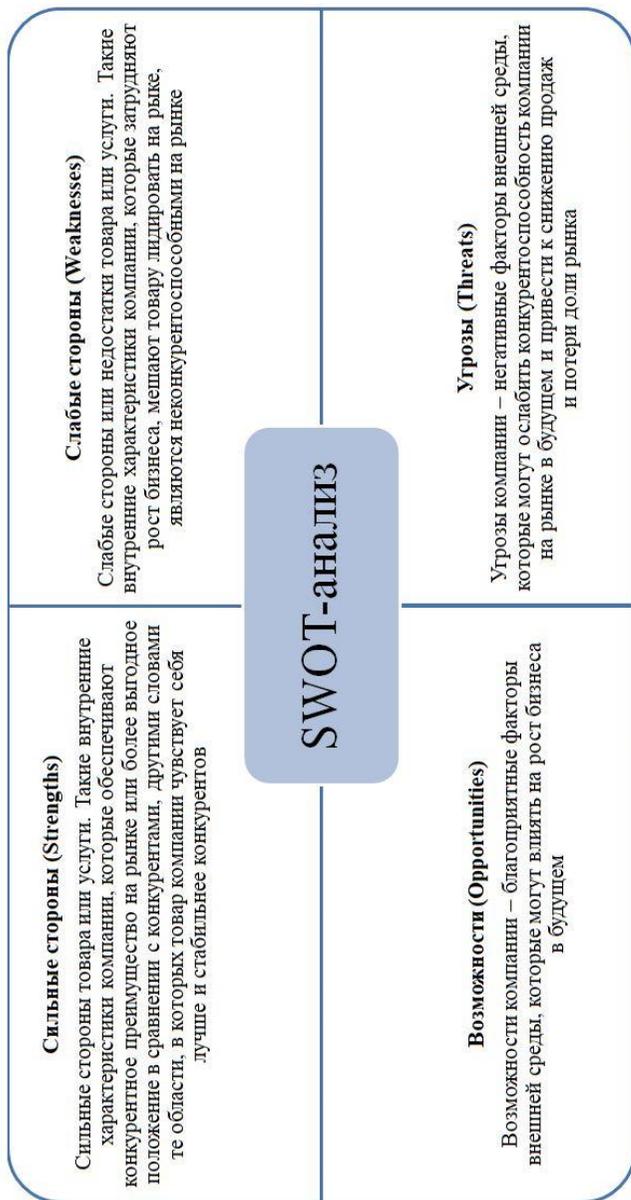
объект извне и при этом не контролируется объектом). Рассмотрим элементы SWOT-анализа более подробно на рисунке.

Отметим, что самым простейшим способом отображения результатов SWOT-анализа является первичная таблица, в которой только фиксируются и кратко описываются факторы.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

- Квадрат, в котором сочетаются сильные стороны и возможности дает ответ на вопрос, какие конкретно сильные стороны компании следует использовать, чтобы получить результат от реализации возможностей, как правило, во внешней среде. При этом сочетание этих факторов дает понимание для построения стратегии развития компании.
- Квадрат, в котором сочетаются слабые стороны и возможности дает понимание каким образом можно нивелировать слабые за счет возможностей внешней среды организации. Здесь разрабатывается стратегия для внутренних изменений.
- Квадрат, сочетающий в себе сильные стороны и угрозы дает возможность понять, какие силы необходимо использовать компании чтобы устранить угрозы внешней среды. В данном квадрате рассматривается стратегия потенциальных преимуществ.
- Квадрат, в котором соединяются слабые стороны и угрозы дает возможность увидеть от каких именно слабостей нужно избавиться для того чтобы предотвратить или полностью нейтрализовать угрозу внешней среды. Здесь рассматривается ограничение стратегического развития.



Элементы SWOT-анализа

«**PEST-анализ** (аббревиатура от англ. political, economical, social, technological) – инструмент стратегического анализа, позволяющий оценить влияние на бизнес факторов политики, экономики, социальной и технологической сферы.

PEST-анализ касается внешних факторов, которые оказывают воздействие на деятельность предприятия, внешнюю среду принято разделять следующим образом:

- макросреду (правительство, экономика, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, природные факторы)
- микросреду (поставщики, покупатели, акционеры, конкуренты, кредиторы, профсоюзы)» [8].

В целом основные этапы проведения PEST – анализа следующие:

1. Выявление факторов, оказывающих влияние на деятельность компании, особенно тех, что связаны с получением прибыли.
2. Сбор информации о данных факторах и прогноза по их изменению.
3. Выявление значимости каждого фактора.
4. Составление таблицы PEST-анализа.

Таблица PEST-анализа

<b>Политические</b>	<b>Экономические</b>
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
<b>Социальные</b>	<b>Технологические</b>
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

## Практические занятия по темам

### Раздел 2. Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации в информационно-коммуникационной сфере

**Задание 1.** Приведите как минимум 5 примеров миссий у реально существующих компаний<sup>1</sup>. Миссия и рядом написана компания.

**Задание 2.** Работа в мини-группах. Привести примеры и проиллюстрировать реальные организационные структуры компаний, работающих в КР. Прокомментировать целесообразность использования выбранной организационной структуры компании, ее сильные и слабые стороны относительно самой компании и конкурентов.

**Задание 3.** Задание выполняется в мини-группах. Внимательно изучите представленные понятия и термины далее сопоставьте их с правильным, по вашему мнению, определением. Результаты занесите в таблицу:

«№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Организация	А	Отделение управленческой работы от всей остальной
2	Задача	Б	Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
3	Горизонтальное разделение труда	В	Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников
4	Сложность внешней среды	Г	Разделение всей работы на составляющие компоненты

---

<sup>1</sup> Задание необходимо выполнить в виде таблицы в MS WORD, после распечатки вырезать ленточки.

«№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
5	Вертикальное разделение труда	Д	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
6	Внутренние перемены	Е	Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки
7	Формальная структура организации	Ж	Ситуационные факторы внутри организации
8	Взаимозависимость факторов внешней среды	З	Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать» [8]

Ответы необходимо занести сюда:

1.		5.	
2.		6.	
3.		7.	
4.		8.	

**Задание 4.** Задание выполняется в мини-группах. Каждый из приведенных ниже элементов отнесите либо к среде прямого воздействия, либо к среде косвенного воздействия:

- ✚ Потребители
- ✚ Конкуренты
- ✚ Клиенты
- ✚ Собственники компании
- ✚ Акционеры
- ✚ Коммерческие банки
- ✚ Поставщики
- ✚ Кадровые агентства
- ✚ Биржа труда
- ✚ Постановления государственных органов
- ✚ Предписания государственных органов

- ✚ Консалтинговые фирмы
- ✚ Темп инфляции
- ✚ Уровень безработицы
- ✚ Величина и динамика ВВП
- ✚ Процентная ставка Национального Банка
- ✚ Инвестиционный климат в стране
- ✚ Ценности и традиции
- ✚ Научно-технический прогресс
- ✚ Развитие IT сферы
- ✚ Вступление в ЕАЭС
- ✚ Антимонопольное законодательство
- ✚ Трудовое законодательство
- ✚ Налоговое законодательство

**Точка текущего контроля.** Тест «Внутренняя среда организации» Ссылка на тест: [http://bit.ly/internal\\_environment](http://bit.ly/internal_environment)

**Точка текущего контроля.** Тест «Внешняя среда организации» Ссылка на тест: [https://bit.ly/external\\_environment](https://bit.ly/external_environment)

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 511 с.
4. Кафилов В.В. Современный менеджмент: Учебник. МФПУ «Синергия», 2018.
5. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е.Н. Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. 304 с.
6. Коротун О.Н. Менеджмент: основные технологии: учебное пособие для бакалавров/ О.Н. Коротун, В.В. Мазур. 2-е изд. Москва: Дашков и К, 2020. 108 с.
7. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие/ А. П. Егоршин. Москва: ИНФРА-М, 2021. 319 с.

8. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник / А.В.Райченко. М: ИНФРА-М, 2021. 384 с.
9. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. 2-е изд., испр. И доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 269 с.

## **Раздел 3. Основные функции менеджмента. Функциональные виды менеджмента**

### **3.1. Основные функции менеджмента**

#### **Система функций менеджмента**

*Функция менеджмента* отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы

<i>Предметные (основные) функции</i>	<b>Формирование целей</b>	<b>Планирование</b>	<b>Организация</b>	<b>Контроль</b>
<i>Процессуальные (технологические) функции</i>	<b>Решения</b>		<b>Коммуникации</b>	
<i>Социально-психологические функции</i>	<b>Делегирование</b>		<b>Мотивация</b>	

Согласно Семеновой И.И. «Функции менеджмента – это виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

*Планирование* – функция управления, связанная с определением миссии, целей, стратегии организации и выделением ресурсов для их достижения. Менеджеры устанавливают цели и определяют конкретные задачи и ресурсы по каждой группе целей.

*Организация* – функция менеджмента, связанная с разработкой структуры организации (фирмы), постановкой задач для подразделений и выделением ресурсов для решения этих задач.

Менеджеры группируют виды деятельности, решения, задачи, отношения в организационную структуру и набирают людей для выполнения этих задач.

*Мотивация* – функция менеджмента, выражающаяся как процесс побуждения себя и членов команды к активной деятельности для достижения поставленных целей.

*Контроль* – функция менеджмента, связанная с непрерывным сопоставлением фактических результатов работы с запланированными, оценкой и корректировкой деятельности работников в соответствии с поставленными целями. Менеджеры осуществляют предварительный, текущий и заключительный контроль во всех сферах деятельности организации на всех стадиях управленческого процесса.

*Координация* – функция менеджмента по ликвидации отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления и приведению субъекта управления и объекта управления в равновесие» [1, с. 50].

## **3.2. Функциональные виды менеджмента**

### **Основы инновационного менеджмента в системе управления организацией**

Согласно Семеновой А.А.: «*Инновационный менеджмент* – совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом» [7].

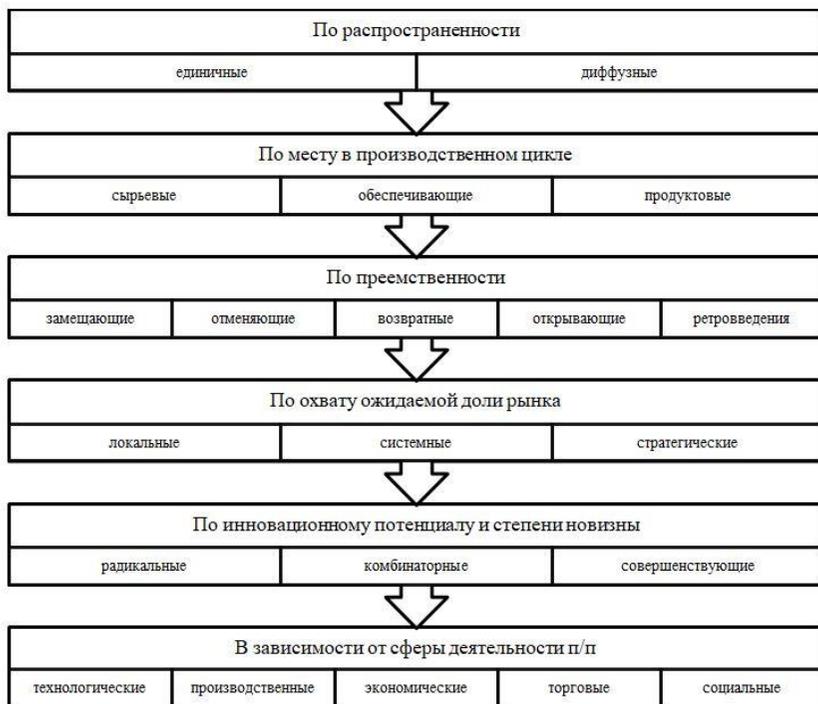
*Инновация* – процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание.

*Нововведение* – процесс использования новшества.

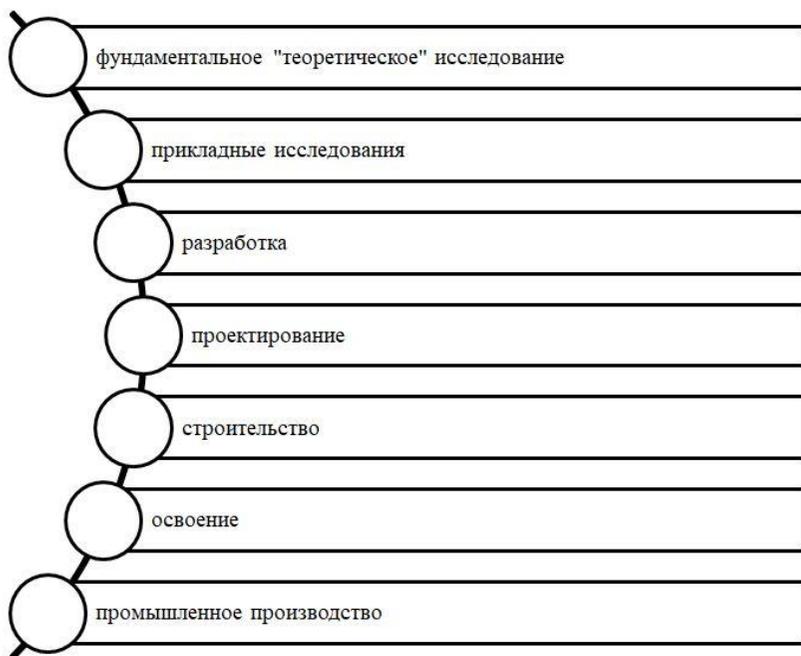
В соответствии с международными стандартами *инновация* – конечный результат инновационной деятельности, получившей воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам. Иннова-

ции должны обладать новизной, удовлетворять рыночный спрос, приносить прибыль производителям.

Новизна инновации оценивается по технологическим параметрам, также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций. Существует большое количество классификаций инноваций, но наиболее полную предложил Пригожин:



Инновационный процесс имеет циклический характер. В общем виде инновационный процесс можно представить в виде последовательности следующих этапов:



Инновационный проект – дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенной цели.

– система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

– одноразовая совокупность действий и задач, обладающих отличительными признаками (четкие цели, взаимосвязи операций и ресурсов, определенные сроки начала и конца проекта, наличие ограниченных ресурсов, уникальность целей или условий осуществления проекта, неизбежность конфликтов).

#### Этапы создания и реализации проекта:

1. формирование инвестиционного замысла (формализация идеи).
2. исследование инвестиционных возможностей (подготовка предложений для потенциального инвестора).

3. технико-экономическое обоснование проекта (привлечение инвестора).
4. подготовка контрактной документации (выбор подрядчиков).
5. подготовка проектной документации (выработка архитектурных и инженерных решений и получение разрешения на строительство и реконструкцию).
6. строительно-монтажные работы (строительство, монтаж оборудования).
7. эксплуатация объекта (возврат инвестиций и получение прибыли).

### **Основы финансового менеджмента в системе управления организацией.**

*Финансовый менеджмент (ФМ)* – как комплексная дисциплина – специфическая система управления денежными потоками, движения финансовых ресурсов и соответствующей организацией финансовых отношений. ФМ направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих в процессе движения финансовых ресурсов м/у хозяйствующими субъектами. ФМ – процесс выработки целей управления финансами и осуществления воздействия на них посредством методов и рычагов ФМ. ФМ как система управления состоит из 2-х подсистем: управляемая и управляющая. В настоящее время выделяют 5 наиболее крупных сфер деятельности финансов: госфинансы, отраслевые финансы (финансы п/п), страхование, кредит и денежное обращение, РЦБ. Более всего ФМ реализуется в отраслевых финансах. *Объекты ФМ* – комплексы задач, каковыми являются финансовыми показатели, показатели денежных доходов и расходов, процессы их осуществления и показатели оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности субъекта.

Стратегия финансового менеджмента: инвестиционная политика предприятия.

Стратегический ФМ представляет собой управление инвестициями. Он связан с реализацией выбранной стратегической цели. Инвестиции – это все виды имущественных и интеллекту-

альных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли. Стратегия ФМ предполагает:

- финансовую оценку проектов вложения капитала;
- отбор критериев принятия инвестиционных решений;
- выбор наиболее оптимального варианта вложения капитала;
- определение источников финансирования.

На практике именно с помощью инвестиционной политики предприятие реализует свои возможности адаптации к долгосрочным тенденциям экономического развития. Инвестиции – протяженный во времени процесс. Это диктует финансовому менеджеру необходимость при анализе инвестиционных проектов учитывать рискованность проектов, временную стоимость денег, привлекательность проектов по сравнению с альтернативными возможностями вложения средств.

## **Основы инвестиционного менеджмента в организации.**

**Инвестиционный менеджмент** – процесс управления всеми аспектами инвестиционной деятельности компании или фирмы. Основная цель и. м. – обеспечение наиболее эффективных путей реализации инвестиционной стратегии компании на отдельных этапах ее развития.

Методический инструментарий:

- стоимость денег во времени;
- оценка инфляции (темпы инфляции, индекс инфляции);
- оценка инвестиционных рисков;
- оценка ликвидности инвестиций (потенциальная способность в короткое время без существенных финансовых потерь трансформироваться в денежные средства).

Современные методы оценки инвестиционных проектов, по мнению Т.У. Турманидзе вбирают в себя два основных направления:

- *Традиционные* (основанные на простых расчетах статистических показателей бухгалтерской отчетности) *методы*;
- *Динамические* (опирающиеся на концепцию изменения денег во времени – дисконтирование) *методы*.

Традиционные методы используют такие показатели как:

- Простая норма прибыли;
- Простой срок окупаемости.

К основным показателям динамических методов оценки инвестиционных проектов можно отнести следующие:

- Чистый приведенный доход (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR);
- Рентабельность инвестиций (PI);
- Дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Отметим, что статические методы широко использовались до появления концепции, основанной на дисконтировании денежных потоков. Они просты в использовании, но имеют ряд ограничений.

Произведенную систематизацию большинства методов в виде схемы, которая включает в себя два подхода и необходимые формулы для расчета оценочных показателей можно увидеть на рисунке 2.

Также необходимо отметить, что критерии NPV, IRR и PI отражение одной и той же концепции, следовательно, они взаимосвязаны. Исходя из всего вышесказанного, в рамках одного проекта должны выполняться следующие математические соотношения:

При  $NPV > 0 \Rightarrow PI > 1$  и  $IRR > r$ ,

При  $NPV < 0 \Rightarrow PI < 1$  и  $IRR < r$ ,

При  $NPV = 0 \Rightarrow PI = 1$  и  $IRR = r$ .

где  $r$  – требуемая норма доходности.

При анализе инвестиционных проектов методом NPV (чистой приведенной стоимости) нужно знать ставку для дисконтирования денежных потоков. По своей сути ставка дисконтирования в данном случае – это ставка процента, по которой инвестор имеет возможность привлечь финансирование. Также если внутренняя норма доходности проекта выше, чем стоимость привлечения финансирования для этого проекта, то инвестор будет «зарабатывать» как это делают банки: привлекать деньги по меньшей ставке процента, а вкладывать их в проект по большей ставке.

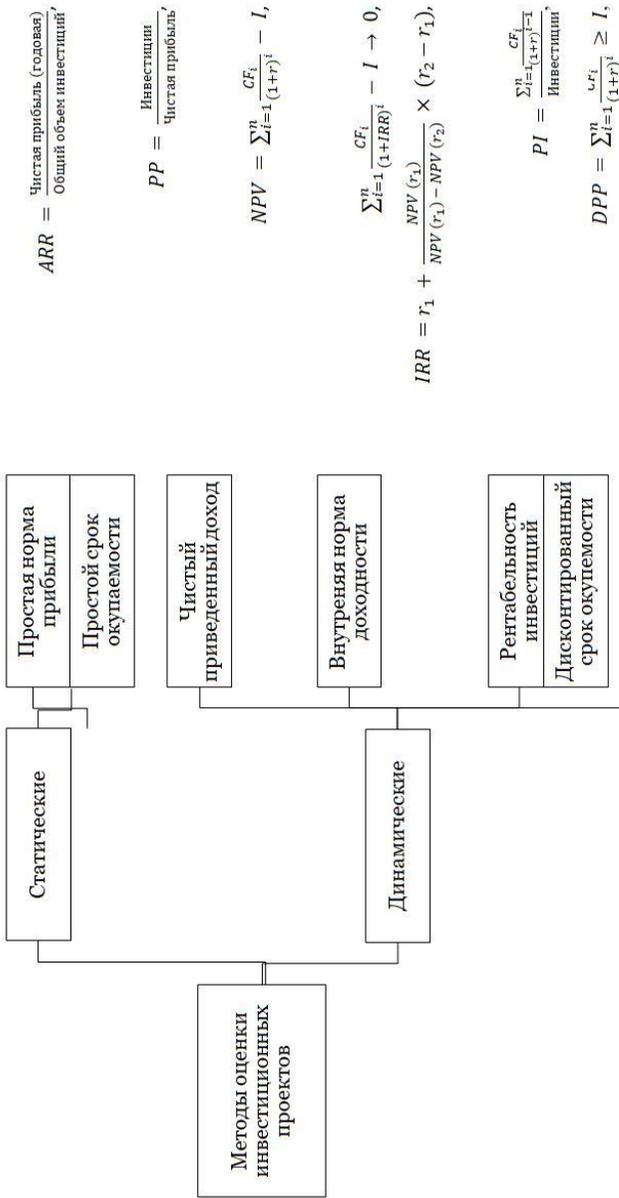


Рис. 2. Методы оценки инвестиционных проектов и формулы для расчета показателей

### **Практические занятия по темам Раздела 3 «Основные функции менеджмента. Функциональные виды менеджмента»**

*Задание 1.* Подготовить доклады в виде РР-презентации по следующим темам на выбор:

- Управление рисками;
- Управление затратами;
- Управление жизненным циклом товара или услуги;
- Управление изменениями;
- Стратегическое управление;
- Бизнес планирование;
- Финансовый менеджмент;
- Инвестиционный менеджмент;
- HR-management;
- Маркетинг;
- Процессы принятия управленческих решений и другие.

*Структура презентации:*

1. Титульный лист (тема, ФИО выполнивших студентов);
2. Основная часть (содержание по теме);
3. Список использованных источников (книги, статьи, интернет ресурсы).

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 511 с.
4. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке [Текст] / Э. Деминг. М.: Альпина Паблишер, 2022. 182 с.

## Раздел 4. Основы государственного регулирования экономики

### 4.1. Основы государственного регулирования экономики

Основными органами, осуществляющими регулирование экономики в КР являются следующие:

- Жогорку Кенеш Кыргызской Республики;
- Министерство юстиции КР;
- Государственное агентство антимонопольного регулирования при Министерстве экономики и коммерции КР;
- Государственная налоговая служба при Министерстве экономики и финансов КР;
- Социальный фонд КР;
- Государственная таможенная служба при Министерстве финансов КР;
- Национальный статистический комитет Кыргызской Республики;
- Министерство иностранных дел КР;
- Министерство экономики и коммерции КР;
- Министерство финансов КР и другие.

Рассмотрим некоторые из них более подробно. *Жогорку Кенеш* – законодательный орган КР состоящий из 90 депутатов однопалатного парламента Кыргызской Республики. Жогорку Кенеш осуществляет свою деятельность на основе Конституции КР и иных НПА, а также на основе Регламента Жогорку Кенеша, принятым ЖК КР 20 октября 2022 года.

«*Жогорку Кенеш* – парламент Кыргызской Республики – является высшим представительным органом, осуществляющим законодательную власть и контрольные функции в пределах своих полномочий» [1].

«*Министерство юстиции Кыргызской Республики* является государственным органом исполнительной власти, обеспечивающим функции по разработке и реализации государственной политики в области нормативного правового регулирования, судебной, адвокатской, нотариальной, пробационной и уголовно-исполнительной деятельности, в сфере архивного дела, реги-

страции населения, автотранспортных средств и прицепов к ним, специальных технологических машин, водительского состава, актов гражданского состояния.

Министерство в своей деятельности руководствуется Конституцией Кыргызской Республики, законами Кыргызской Республики, указами и распоряжениями Президента Кыргызской Республики, постановлениями и распоряжениями Правительства Кыргызской Республики, международными договорами, вступившими в установленном законом порядке в силу, участницей которых является Кыргызская Республика, а также настоящим Положением о Министерстве юстиции Кыргызской Республики» [2].

*Государственного агентства антимонопольного регулирования при Министерстве экономики и финансов Кыргызской Республики.* Согласно положению: «Госагентство является правопреемником Государственного агентства антимонопольного регулирования при Правительстве Кыргызской Республики и Государственной инспекции по экологической и технической безопасности при Правительстве Кыргызской Республики в части функций контроля и надзора за соблюдением требований нормативных правовых актов в области обеспечения единства измерений (метрологический надзор), правил изготовления Государственного флага Кыргызской Республики и Государственного герба Кыргызской Республики.

Госагентство является государственным органом исполнительной власти Кыргызской Республики, функционирующим в статусе подведомственного подразделения Министерства экономики и финансов Кыргызской Республики, реализующим государственную антимонопольную политику и осуществляющим государственное антимонопольное регулирование во всех отраслях экономики, за исключением топливно-энергетического комплекса, защиту и развитие конкуренции, надзор за соблюдением требований нормативно-правовых актов в области обеспечения единства измерений.

Госагентство в своей деятельности руководствуется Конституцией Кыргызской Республики, законами Кыргызской Республики, иными нормативными правовыми актами Кыргызской Республики, общепризнанными принципами и нормами между-

народного права, международными договорами, участницей которых является Кыргызская Республика, настоящим Положением и решениями Министерства» [2].

### **Практические занятия по темам Раздела 3 «Основы государственного регулирования экономики»**

**Задание 1.** Подготовиться к дискуссии о государственном регулировании экономики. Вопросы для обсуждения. Цель и назначение следующих государственных органов:

- Жогорку Кенеш Кыргызской Республики.
- Государственная налоговая служба при Министерстве экономики и финансов КР.
- Социальный фонд КР.
- Министерство юстиции КР.
- Государственное агентство антимонопольного регулирования при Министерстве экономики и коммерции КР.
- Государственная таможенная служба при Министерстве финансов КР.
- Национальный статистический комитет Кыргызской Республики.
- Министерство иностранных дел КР.
- Министерство экономики и коммерции КР.
- Министерство финансов КР.

**Точка текущего контроля.** Тест «Государственные органы КР» Ссылка на тест: [https://bit.ly/external\\_environment](https://bit.ly/external_environment)

*Рекомендуемая литература:*

1. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 511 с.
4. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке [Текст] / Э. Деминг. М.: Альпина Паблишер, 2022. 182 с.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ

## Модуль 1. Задание рубежного контроля: «Постер: менеджмента это наука или искусство?»

### Основные рекомендации по созданию постера

1. *Обратите особое внимание на обеспечение наглядности.* Как правило, у зрителей даже при кратком, беглом просмотре стенда должно возникнуть четкое представление о теме и характере выполненной вами исследовательской работы. При желании студента и консультации с преподавателем тема постера может быть переформулирована, не теряя свою содержательную часть. Так, тема, сформулированная как вопрос, имеет все шансы оказаться одновременно и краткой, и информативной, и интригующе интересной, и амбициозной. Конечно же, такая инициатива студент поощряется бонусными баллами.

При этом изложение материала постера должно идти по «вектору чтения» – сверху вниз и слева направо. Важная информация помещается на уровне глаз. Не рекомендуется полностью центрировать текст: выравнивание по левому краю позволяет визуально лучше воспринимать его. Однако в некоторых графических вставках центрирование информации возможно и даже целесообразно.

2. *Помните о структуре доклада:* как правило, в классическом постере соотношение текстового и иллюстративного материала (схемы, картинки, фотографии, диаграммы, графики, и т. д.) должно быть примерно 1:1.

Важно, чтобы текст доклада был выполнен шрифтом, свободно читаемым с расстояния 50 см; как правило, это шрифт не менее 24 пт. Лучше выбирать шрифты типа *sansserif* (например, Helvetica, Arial, Calibri и подобные), которые не имеют тонких линий.

3. *Проверьте постер на оптимальность восприятия:* количество стендовой информации должно быть ровно таким, чтобы

зритель мог полностью изучить ее за 1–2 минуты. Также рекомендуемый формат постера А3.

4. *Помните о том, что стендовый доклад является формой популярного изложения материала*, поэтому информация должна быть представлена в доступной для зрителей форме.
5. *Не забывайте о цветовой гамме* постера, но не злоупотребляйте цветом – используйте сочетания 2–3 цветов. Помните: чрезмерно цветастые постеры отвлекают зрителей от текста вашей работы.
6. *Подготовьте обязательно раздаточный материал*. Как правило, это может быть уменьшенный вариант постера, рекомендуемый формат А5.

При реализации данного задания необходимо аргументировать две позиции и на их основе сделать собственный вывод.

## **Модуль 2. Задание рубежного контроля «SWOT и PEST-анализ организации»**

На первом этапе необходимо выбрать предприятие или компанию на примере которого будут проводиться данные виды анализа.

Далее необходимо подробно ознакомиться с методикой проведения данных видов анализа, их положительными и отрицательными сторонами и подготовить конспект (максимальная оценка конспекта **5 баллов**).

Структура самого модульного задания II должна быть следующей:

- титульный лист (приложение 1);
- описание компании: общая характеристика, финансово-экономические показатели и др. (1–2 страницы);
- SWOT-анализ:
  - выявление сильных, слабых сторон, возможностей и угроз (1 страница);
  - составление матрицы SWOT и заполнение полей SO, ST, WO, WT;
  - результаты анализа и выводы;
- PEST-анализ:

- Описание политических, экономических, социальных и технологических факторов;
  - Оценка уровня влияния и вероятности изменения каждого фактора. В качестве экспертов можете привлекать одноклассников. Также алгоритм реализации методики можете посмотреть по ссылке внизу <sup>2</sup>;
  - результаты анализа и выводы;
- итоговый вывод по работе.

Максимальная оценка за модульное задание II – **10 баллов**.

### **Модуль 3. Задание рубежного контроля** **«Применение видов менеджмента по функциональной принадлежности на примере конкретной компании»**

Необходимо выбрать предприятие или компанию на примере, которого будет выполняться задание. Студент выбирает для описания *три вида менеджмента* по функциональной принадлежности из следующего списка:

- ✚ Планирование;
- ✚ Организация;
- ✚ Координация;
- ✚ Контроль;
- ✚ Мотивация;
- ✚ Управление рисками;
- ✚ Управление затратами;
- ✚ Управление жизненным циклом товара или услуги;
- ✚ Управление изменениями;
- ✚ Стратегическое управление;
- ✚ Бизнес планирование;
- ✚ Финансовый менеджмент;
- ✚ Инвестиционный менеджмент;
- ✚ HR-management;
- ✚ Маркетинг;
- ✚ Процессы принятия управленческих решений.

---

<sup>2</sup> <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/pest-analiz/>

В работе должно быть отражено практическое применение видов менеджмента на выбранном предприятии. В работе должны быть даны ответы на следующие вопросы:

Каким образом выстроен процесс управления данным видом менеджмента на предприятии;

Какие специалисты и руководители задействованы;

Что конкретно делается на предприятии в рамках выбранного вида.

Объем работы не должен превышать 10 страниц (по три страницы на каждый вид менеджмента). Наличие схем и графиков, описывающих процесс приветствуется. Работа предполагает устную защиту на занятии.

Максимальная оценка за модульное задание III – **10 баллов**.

#### **Модуль 4. Задание рубежного контроля «Основы государственного регулирования экономики»**

Эссе на тему: «Портрет госоргана КР». Описать цель существования госоргана, его функции, задачи, НПА регулирующие его деятельность и др. (**10 баллов**).

Госорган выбирается на основе последней цифры зачетной книжки. Если последняя цифра зачетной книжки ноль, выбирается 10 вариант (Приложение 1).

Объем эссе не более 5 страниц формата А4. При написании эссе необходимо давать ссылки на используемые источники информации.

*NB. Для подготовки к тесту в рамках данного модуля рекомендуется использовать лекционный материал, а также поиск в сети интернет дополнительной информации по каждому госоргану, указанному в приложении 1. Необходимо четко представлять цель и назначение каждого госоргана, его функции, задачи, НПА регулирующие его деятельность. (Максимальная оценка за тест 10 баллов).*

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература:*

1. Семенова И.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям [Текст] / И.И.Семенова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 243 с.
2. Сомов Е.Н. Методические рекомендации и планы практических занятий по изучению дисциплины «История управленческой мысли». Бишкек: КРСУ, 2013. 85 С.
3. Колношенко В.И. Теоретико-методические основы менеджмента [Текст]: учебное пособие // В.И. Колношенко, О.В. Колношенко. М.: Военный университет. 2009. 227с.
4. Сомов Е.Н. История управленческой мысли. Курс лекций. LAP LAMBERT Academic Publishing. Saabruchen/ Deutschland/ Германия. 2013. 220 с.
5. Адизес, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные [Текст] / И. Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. 197 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 656 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
8. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке [Текст] / Э. Деминг. М.: Альпина Паблишер, 2022. 182 с.
9. Кафилов В.В. Современный менеджмент: Учебник. МФПУ «Синергия», 2018.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е.Н. -Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. 304 с.
11. Коротун О.Н. Менеджмент: основные технологии: учебное пособие для бакалавров / О.Н. Коротун, В.В. Мазур. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2020. 108 с.
12. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие/ А.П. Егоршин. М.: ИНФРА-М, 2021. 319 с.
13. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник / А.В. Райченко. М.: ИНФРА-М, 2021. 384 с.

14. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 269 с.

*Дополнительная литература:*

1. Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В.А. Абчук, С.Ю., Трапицын, В.В., В.В.Тимченко. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 239 с.
2. Абчук В.А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов/ В.А. Абчук, С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
3. Анопченко Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум/Т.Ю. Анопченко, А.М. Григан, А.А. Лысоченко. 4-е изд., стер. М.: Дашков и К, 2019. 282 с.
4. Иванова И.А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. М.: Издательство Юрайт, 2020. 305 с.
5. Мардас А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для вузов /А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. 2-е изд., испр. и доп. Издательство Юрайт, 2021. 175 с.
6. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2020.
7. Семенова А.А. Инновационно-инвестиционный менеджмент: учебное пособие, Библиотека РГБ, 2019.
8. PEST-анализ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://sok.marketing/pest-analysis/>
9. Наливайко Т.В. Универсальные компетенции студентов ВУЗа в фокусе воспитательной работы [Текст] / Т.В. Наливайко, М.В. Шинкорук [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45849099>
10. Олонин В.И. Эволюция концепции финансовой стратегии [Текст] / В.И. Олонин, А.В. Воробьев // Вестник Волжской Государственной Академии Водного Транспорта, №41. 2014. с. 252–258.

*Законы и нормативно-правовые акты*

1. Регламент Жогорку Кенеша Кыргызской Республики. Принят Жогорку Кенешем Кыргызской Республики 20 октября 2022 года.
2. Положение о Государственном агентстве антимонопольного регулирования при Министерстве экономики и финансов Кыргызской Республики

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СПИСОК ГОСУОРГАНОВ КР**

<b>Вариант</b>	<b>Государственный орган</b>	<b>Официальный сайт</b>
1	Жогорку Кенеш Кыргызской Республики	<a href="http://www.kenesh.kg/ru">http://www.kenesh.kg/ru</a>
2	Государственная налоговая служба при Министерстве экономики и финансов КР	<a href="https://www.sti.gov.kg/">https://www.sti.gov.kg/</a>
3	Социальный фонд КР	<a href="http://socfond.kg/">http://socfond.kg/</a>
4	Министерство юстиции КР	<a href="http://minjust.gov.kg/ru/">http://minjust.gov.kg/ru/</a>
5	Государственное агентство антимонопольного регулирования при Министерстве экономики и коммерции КР	<a href="http://antimonopolia.gov.kg/">http://antimonopolia.gov.kg/</a>
6	Государственная таможенная служба при Министерстве финансов КР	<a href="http://www.customs.gov.kg/?lang=ru">http://www.customs.gov.kg/?lang=ru</a>
7	Национальный статистический комитет Кыргызской Республики	<a href="http://www.stat.kg/ru/">http://www.stat.kg/ru/</a>
8	Министерство иностранных дел КР	<a href="https://mfa.gov.kg/ru">https://mfa.gov.kg/ru</a>
9	Министерство экономики и коммерции КР	<a href="http://mineconom.gov.kg/ru">http://mineconom.gov.kg/ru</a>
10	Министерство финансов КР	<a href="http://www.minfin.kg/ru/">http://www.minfin.kg/ru/</a>

Составители:  
*Е.И. Зорька, Е.Н. Сомов*

МЕНЕДЖЕМЕНТ  
В ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ

Учебно-методическое пособие для бакалавров  
по направлению/профилю 42.03.01-РФ, 530700-КР  
«Реклама и связи с общественностью»;  
43.03.02-РФ, 530600-КР направление «Журналистика»,  
профиль «Международная журналистика»

Редактор *Е. С. Свиридова*  
Компьютерная верстка – *Э. А. Галяутдинова*

Подписано в печать 17.03.2023.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Офсетная печать.  
Объем 4,0 п. л. Тираж 100 экз. Заказ 109

Отпечатано в типографии КРСУ  
720048, г. Бишкек, ул. Анкара, д. 2а

