

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.12.2024 11:26:04

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Менеджмент**

Направление 43.03.01 Сервис

Направленность 43.03.01.01 Управление в индустрии гостеприимства и туризма

Для набора 2021 года

Квалификация  
Бакалавр

КАФЕДРА **Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	132	132	132	132
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	216	216	216	216

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): ст.преподаватель, Корецкая И.В.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	- освоение студентами основных принципов и методов организационно-управленческой работы и системы управления персоналом, использования основ экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности и анализа, оценки и разработки стратегии организации.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОПК-2: Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

экономические основы управления, построения и функционирования организаций различных сфер деятельности; сущность социально-психологических проблем менеджмента, проблем мотивации, социальных вопросов и этики делового общения, организационно-управленческой работе с малыми коллективами, а также форм и методов обеспечения эффективного управления; сущность проблем управления группами, конфликтами и стрессами; сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; систему управления, цели и стратегии управления; основные принципы стратегического планирования на предприятии. (соотнесено с индикатором ОПК-2.1)

**Уметь:**

использовать методы и инструменты оценки эффективности результатов деятельности в различных сферах для решения задач управления; проводить анализ системы управления персоналом, социальных и психологических факторов; наладить процессы коммуникаций; организовать принятие управленческих решений в работе с малыми коллективами; правильно определять сущность и содержание анализируемых процессов управления; проводить анализ внутренней и внешней среды объекта менеджмента; разрабатывать основные стратегические направления организации. (соотнесено с индикатором ОПК-2.2)

**Владеть:**

навыками оценки эффективности результатов деятельности в различных сферах функционирования предприятий; навыками выбора эффективного стиля руководства и лидерства; методологией управления группами, конфликтами, стрессами; методологией организации коммуникаций и взаимодействия на предприятии; навыками использования моделей и методов рационального решения проблем стратегического управления; методами и инструментами разработки стратегии предприятия. (соотнесено с индикатором ОПК-2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основные концепции менеджмента

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Введение в менеджмент. Понятие управления и его элементы» Менеджмент как разновидность хозяйственного управления. Цели и задачи менеджмента. Менеджмент и его функции. Менеджер в организации. Введение в менеджмент. Понятие управления и его элементы» Менеджмент как разновидность хозяйственного управления. Цели и задачи менеджмента. Менеджмент и его функции. Менеджер в организации. Использование программ КонсультантПлюс, базы статистических данных Росстата. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.2	Тема «Введение в менеджмент. Понятие управления и его элементы» Самоменеджмент. Тема «История развития менеджмента» Деловая игра «Караблекрушение». Использование Базы статистических данных Росстата. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.3	Развитие и становление менеджмента в России. Практическая концепция современного менеджмента. Эволюция в рамках различных общественно-экономических формаций. / Ср /	1	6	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.4	История развития менеджмента» Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Подходы на основе выделения различных школ управления. Типы моделей и организаций менеджмента. Современные направления менеджмента. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.5	Тема «Введение в менеджмент. Понятие управления и его	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	элементы» Деловая игра «Модель менеджера» Формирование представления о деятельности менеджера и о факторах управленческого потенциала. / Пр /				Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.6	Тема «История развития менеджмента» Семинар «История управленческой мысли».Использование пакета Libre Office / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.7	Эффективность менеджмента организации. Принципы формирования критериев эффективности менеджмента. Информационные технологии в управлении. / Ср /	1	6	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.8	Организация как объект управления. Понятие и отличительные признаки организаций. Классификация организаций. Общие характеристики организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Организация как объект управления» Понятие и отличительные признаки организаций. Классификация организаций. Общие характеристики организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.9	Тема «Организация как объект управления» Миссия организации. Диагностический анализ организации Поиск информации в СПС КонсультантПлюс / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.10	Тема «Организация как объект управления» СТЭП – анализ организации, анализ внешней среды организации, выявление СТЭП-факторов.Использование пакета Libre Office / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.11	Эффективность менеджмента организации. Принципы формирования критериев эффективности менеджмента. Информационные технологии в управлении. / Ср /	1	6	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.12	Организационные структуры менеджмента. Сущность и общая характеристика организационных структур. Элементы структуры и их взаимная связь. Виды организационных структур. Механистическая и органическая организационные структуры / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.13	Тема «Организационные структуры менеджмента» Оценка СТЭП-факторов, формулирование стратегических мероприятий, вывод. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.14	Тема «Организационные структуры менеджмента» Кейс «Формирование оптимальной организационной структуры». / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.15	Взаимодействие организации с внешней средой. Законы организации. Организационно-правовые основы управления предприятиями. Уровни управления. Разделение труда в организации. / Ср /	1	6	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.16	Система коммуникаций в организации. Сущность и виды коммуникаций. Основные этапы процесса коммуникаций. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.17	Тема «Основные виды менеджмента» Решение стратегических инновационных задач, используя метод Дельфи, метод Черчмена-Акоффа, дерева целей. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.18	Тема «Основные виды менеджмента» Тестовая методика для определения стиля управления. Решетка Блейка-Моуттона. Определение лучшего стиля управления на современном этапе развития организации. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
1.19	Макро-, мезо- и микросреда организации. Основные факторы внешней макросреды, и их влияние на организацию. Оценка конкурентов, поставщиков и основных потребителей продукции. / Ср /	1	16	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
<b>Раздел 2. Управление организацией и функции менеджмента</b>					

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Стратегическое и текущее планирование» Планирование как начальная функция менеджмента. Роль целеполагания в процессе планирования. Миссия и цели организации. Стратегия организации. Стратегическое планирования и его этапы. Текущее планирование в организации. Состав и структура бизнес-плана / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.2	Тема «Стратегическое и текущее планирование» SWOT-анализ организации, выбор объекта исследования (реально существующую организацию), выявление её сильных и слабых сторон, возможности и угрозы. Тема «Стратегическое и текущее планирование» Матрица SWOT, формирование стратегии. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.3	Типы моделей и организаций менеджмента. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала. Лидерство и стиль управления. Формирование стиля руководства. Управление конфликтами. / Ср /	1	22	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.4	Принятие решений в менеджменте» Понятие решения. Роль руководителя в процессе подготовки и принятия решений. Принятие решения как психологический процесс. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Классификация решений Процесс принятия управленческих решений, этапы процесса. Модели и методы принятия решений. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.5	Тема «Принятие решений в менеджменте» Упражнение «Вступление руководителя в должность». / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.6	Методы выявления рисков. Особенности применения структурных диаграмм. Методы оценки риска. Общие подходы к управлению риском. Риск – менеджмент, его основные функции. Процесс управления риском, его этапы. Пути снижения риска. Финансовые риски и возможности их снижения. / Ср /	1	20	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.7	Мотивация деятельности человека в организации. Общая характеристика мотивации. Понятие мотивации. Потребности и мотивы. Мотивационная структура человека. Мотивирование как процесс воздействия на человека. Стимулы, их роль в качестве рычагов воздействия на человека. Характеристики деятельности, на которые оказывает воздействие мотивация. Внутренняя и внешняя мотивация, их соотношение. Проблема оценки результатов работы отдельного работника и его вознаграждения. Формы мотивации. Основные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Методы мотивации трудовой активности. / Лек /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.8	Тема «Мотивация деятельности человека в организации» Упражнение «Определение потребностей». / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.9	Тема «Мотивация деятельности человека в организации» Матрица БКГ, алгоритм построения матрицы БКГ, проведение расчетов, построение матрицы, формирование выводов. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.10	Управление изменениями и развитием. Понятие изменения. Реакция работников организации на изменения. Причины сопротивления изменениям. Методика оценки степени сопротивления. Основные приемы преодоления сопротивления изменениям. / Ср /	1	20	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.11	Организация контроля в системе менеджмента» Управленческий контроль в работе менеджера, его элементы, основные задачи. Виды управленческого контроля. Принципы эффективного контроля. Процесс контроля. Необходимые условия контроля. Основные этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Контроллинг как совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета,	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7

	планирования, анализа и контроля. / Лек /				
2.12	Тема «Организация контроля в системе менеджмента» Применение и разработка моделей контроля для предприятий. Оценка стиля руководства и лидерства. Тестирование и оценка потенциального стиля. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.13	Тема «Организация контроля в системе менеджмента» Анализ отношений в группе, диагностика отношений, складывающихся между членами группы на основе взаимных симпатий – антипатий. / Пр /	1	2	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.14	Контроллинг. Характеристика внутреннего и внешнего контроля. Осуществление процесса контроля. Основные принципы контроля. Требования к контролю в менеджменте. Ошибки контроля. / Ср /	1	30	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7
2.15	/ Экзамен /	1	36	ОПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5, Л2.6, Л2.7

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Абдрахманова З. Р.	Психология менеджмента и бизнеса: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=483716">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=483716</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Попов, А. А., Попов, Д. А.	Общий менеджмент: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/42931.html">https://www.iprbookshop.ru/42931.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно- практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Репина О. М.	Риск-менеджмент: практикум	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477272</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Грозова О. С.	Общий менеджмент: учебное пособие	Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477379">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=477379</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.4	Левушкина С. В.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Ставрополь: Секвойя, 2017	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485035">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485035</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Колобова, И. Н.	Общий менеджмент в схемах: учебное пособие	Москва: Российская таможенная академия, 2011	<a href="https://www.iprbookshop.ru/69480.html">https://www.iprbookshop.ru/69480.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.6		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=498667">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=498667</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.7		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561506">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561506</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ОПК-2: Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью			
<p>Знать экономические основы управления, построения и функционирования организаций различных сфер деятельности; сущность социально-психологических проблем менеджмента, проблем мотивации, социальных вопросов и этики делового общения, организационно-управленческой работе с малыми коллективами, а также форм и методов обеспечения эффективного управления; сущность проблем управления группами, конфликтами и стрессами; сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; систему управления, цели и стратегии управления; основные принципы стратегического</p>	<p>Знает экономические основы управления, построения и функционирования организаций различных сфер деятельности, сущность, содержание, основные принципы, функции, методы менеджмента; систему управления, цели и стратегии управления; основные принципы стратегического планирования на</p>	<p>В вопросах теста для текущего контроля и на экзамене показывает знания экономических основ при оценке эффективности результатов деятельности оптимальных решений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>Вопросы к экзамену (вопросы 1-52)  Тесты (вопросы 1-35)  Деловая игра  Кейс-задача  Комплект разно-уровневых задач  Темы рефератов (темы 1-19)</p>



планирования на предприятии.			
<p>Уметь использовать методы и инструменты оценки эффективности результатов деятельности в различных сферах для решения задач управления; проводить анализ системы управления персоналом, социальных и психологических факторов; наладить процессы коммуникаций; организовать принятие управленческих решений в работе с малыми коллективами; правильно определять сущность и содержание анализируемых процессов управления; проводить анализ внутренней и внешней среды объекта менеджмента; разрабатывать основные стратегические направления организации</p>	<p>Использует методологию и инструментарий оценки эффективности результатов деятельности в различных сферах, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; Применяет понятийный аппарат основ экономических знаний для решения задач управления;</p>	<p>Обоснованность выбора и правильность использования метода или инструмента оценки эффективности результатов деятельности организации в реферате или в ответе на экзаменационный вопрос. В реферате применен понятийный аппарат при решении управленческой задачи оценки эффективности деятельности. В ходе круглого стола оперирует понятиями основ экономических знаний.</p>	<p>Деловая игра Кейс-задача Комплект разноуровневых задач Темы рефератов (темы 1-19)</p>
<p>Владеть навыками оценки эффективности результатов деятельности в различных сферах функционирования предприятий; навыками выбора эффективного стиля руководства и лидерства; методологией управления группами, конфликтами, стрессами;</p>	<p>Оценивает эффективность результатов деятельности в различных сферах функционирования предприятий; использует модели и методов рационального решения проблем стратегического управления .</p>	<p>Демонстрирует навыки оценки эффективности результатов деятельности при решении кейс-задач; Использует систему базовых экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах при решении разноуровневых задач.</p>	<p>Деловая игра Кейс-задача Комплект разноуровневых задач Темы рефератов (темы 1-19)</p>

<p>методологией организации коммуникаций и взаимодействия на предприятии; навыками использования моделей и методов рационального решения проблем стратегического управления; методами и инструментами разработки стратегии предприятия</p>			
--	--	--	--

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Система управления и ее элементы.
2. Сущность и содержание менеджмента. Функции менеджмента. Роль менеджмента в экономическом развитии страны.
3. Роль менеджера в рыночной экономике.
4. Становление и развитие менеджмента. Подход к управлению разных школ менеджмента.
5. Системный подход и его применение в управлении.
6. Современные научные подходы к менеджменту.
7. Ситуационный подход и его методология.
8. Типы моделей и организаций менеджмента.
9. Специфика менеджмента в России.
10. Понятие и отличительные признаки организации. Классификация организаций. Общие характеристики организаций.

11. Внутренняя среда организации и ее элементы.
12. Внешняя среда и ее влияние на успех организации. Основные характеристики внешней среды.
13. Основные факторы внешней деловой среды и механизм их влияния на организацию.
14. Внешняя фоновая среда и ее основные факторы.
15. Сущность и виды коммуникаций. Структура процесса коммуникации.
16. Особенности межличностных коммуникаций. Способы повышения их эффективности.
17. Принятие решений менеджером. Виды решений. Основные подходы к принятию решений.
18. Основные этапы процесса принятия решений, их содержание.
19. Модели и методы принятия управленческих решений.
20. Планирование как функция менеджмента, ее содержание
21. Стратегическое планирование и содержание его этапов.
22. Миссия и цели организации. Способы формирования целей.
23. Текущее планирование в организации. Состав и структура бизнес-плана.
24. Общая характеристика организационных структур, их элементы.
25. Механистический тип организационной структуры, ее достоинства и недостатки, область применения.
26. Органический тип структуры управления, область применения.
27. Выбор типа структуры. Основные методы организации и проектирования оргструктур.
28. Процесс делегирования полномочий.
29. Общая характеристика мотивации.
30. Содержательные теории мотивации и их применение в практике управления.
31. Процессуальные теории мотивации и их применение в практике управления.
32. Состав и характеристика методов мотивации персонала. Выбор методов мотивации.
33. Управленческий контроль в работе менеджера. Виды контроля. Принципы эффективного контроля.
34. Содержание основных этапов контроля.
35. Понятие и сущность контроллинга.
36. Личность как объект управления. Понятие личности и ее структура.
37. Понятие и общая характеристика групп, их виды. Этапы развития групп.
38. Управление неформальными группами.
39. Условия эффективности группы.
40. Руководство в организации. Власть и ее основные типы. Применение различных типов власти в зависимости от степени зрелости группы.
41. Формы личного влияния в руководстве.
42. Основы лидерства. Подходы к изучению лидерства.
43. Стиль руководства. Типология стилей. Выбор менеджером своего стиля руководства.
44. Понятие организационного конфликта и его структура. Динамика конфликта.
45. Виды организационных конфликтов, их основные причины и последствия.
46. Управление конфликтами. Структурные и межличностные способы разрешения конфликтов.
47. Сущность делового общения. Законы и основные приемы делового общения.
48. Основные виды устного делового общения, их технология.
49. Понятие риска в бизнесе. Классификация видов риска.
50. Система управление рисками.
51. Характер и основные методы изменений в организации. Управление процессом изменений.
52. Реинжиниринг. Понятие и свойства, области применения.

## **Критерии оценивания**

Каждый билет содержит два теоретических вопроса из перечня вопросов к экзамену и одно практическое задание из перечня комплекта задач (репродуктивного, реконструктивного либо творческого уровня).

За полный и содержательный ответ на каждый из вопросов студент получит 30 баллов, а за правильно решенное практическое задание студент получит 40 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может получить студент на экзамене 100 баллов.

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Тесты

### 1. Элементы внутренней среды организации (выделите несколько пунктов):

- а) люди
- б) цели
- в) технология
- г) деловые партнеры
- д) структура
- е) неформальные образования
- з) совместный труд

### 2. Производственная процесс является объектом изучения школы ...

- а) Научного управления
- б) Классическая (административная)
- в) Математическая
- г) «Человеческих отношений»

### 3. Обмен информацией между уровнями иерархии - ... коммуникации.

- а) вертикальные
- б) горизонтальные
- в) неформальные

**4. Гибкие виды организационных структур (выберете несколько пунктов) ...**

- а) линейная
- б) матричная
- в) проектная
- г) линейно-функциональная

**5. Отличительными чертами японской модели менеджмента являются (выберете несколько пунктов):**

- а) пожизненный найм и принцип старшинства при оплате и назначениям
- б) краткосрочная работа по найму и оплата по индивидуальным результатам работы
- в) управление «сверху- вниз», формальный контроль
- г) управление «снизу- вверх», неформальный контроль
- д) нечеткое описание рабочего задания и коллективная ответственность

**6. Требования к формулируемым целям: (выберете несколько пунктов)**

- а) правильная формулировка
- б) измеримость
- в) достижимость
- г) должны охватывать все направления деятельности

**7. Процесс принятия решений начинается с...**

- а) формулирование целей;
- б) определение лица, ответственного за принятие решений;
- в) сбора информации и ситуации;
- г) анализа внешней среды;
- д) выявление проблемы.

**8. В теории менеджмента к функциям управления относятся: (выберете несколько пунктов)**

- а) управленческие коммуникации;
- б) решение проблем;
- в) формулирование целей;
- г) мотивация;
- д) планирование.

**9. Принцип единоначалия нарушается в следующей организационной структуре:**

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) матричной;

**10. Отношение между частями и элементами организации определяет...**

- а) высшее руководство
- б) экономическая ситуация
- в) номенклатура выпускаемых изделий
- г) организационная структура
- д) этап жизненного цикла

**11. SWOT- анализ основан на оценке следующих параметров: (выберете несколько пунктов)**

- а) привлекательность отрасли;
- б) положение бизнес - единицы;
- в) сильные стороны фирмы;
- г) угрозы для развития;
- д) слабые стороны фирмы;
- е) стратегические возможности.

**12. Неформальные группы возникают .....**

- а) спонтанно
- б) в результате реорганизации
- в) по воле руководства
- г) при создании новой структуры

**13. Внешняя среда прямого воздействия на организацию (деловая) включает в себя (выберете несколько пунктов):**

- а) поставщики

- б) потребители
- в) технология
- г) конкуренты
- д) экономические факторы
- е) деловые партнеры

**14. Какие переменные относятся к основным переменным внутренней среды организации:**

- а) люди, структура, технология
- б) структура, цели, задачи, технология и люди
- в) цели, задачи, структура;
- г) технология, структура, задачи, люди.

**15. Процесс побуждения самого себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации – это...**

- а) организация;
- б) мотивация
- в) координация
- г) обучение

**16. Представителем административной или классической школы управления является:**

- а) Федерик Тейлор
- б) Анри Файоль
- в) Мак Грегор

**17. основоположником общих функций менеджмента в процессе управления является ... школа.**

- а) Научная
- б) Классическая (административная)
- в) Математическая
- г) «Человеческих отношений»

**18. Процесс определения будущего положения организации в зависимости от внешних условий деятельности – это ...**

- а) внешняя коммуникация
- б) стратегическое планирование
- в) анализ внешней среды
- г) анализ внутренней среды

**19. При формулировке миссии НЕ рекомендуется указывать**

- а) философию компании
- б) обеспечение финансовой устойчивости
- в) удовлетворение общественных потребностей
- г) получение прибыли

**20. Отличительная черта формальной организации:**

- а) наличие должностных инструкций и предписаний
- б) сознательная координация действий двух и более лиц
- в) отсутствие единства ее членов
- г) жесткое давление на ее членов

**21. При формулировке миссии НЕ рекомендуется указывать**

- а) философию компании
- б) обеспечение финансовой устойчивости
- в) удовлетворение общественных потребностей
- г) получение прибыли

**22. Отличительная черта формальной организации:**

- а) наличие должностных инструкций и предписаний
- б) сознательная координация действий двух и более лиц
- в) отсутствие единства ее членов
- г) жесткое давление на ее членов

**23. Процесс побуждения самого себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации – это...**

- а) организация;
- б) мотивация
- в) координация

- г) обучение
- 24. Представителем административной или классической школы управления является:**
- а) Федерик Тейлор
  - б) Анри Файоль
  - в) Мак Грегор
- 25. SWOT- анализ основан на оценке следующих параметров: (выберите несколько пунктов)**
- а) привлекательность отрасли;
  - б) положение бизнес - единицы;
  - в) сильные стороны фирмы;
  - г) угрозы для развития;
  - д) слабые стороны фирмы;
  - е) стратегические возможности.
- 26. Неформальные группы возникают .....**
- а) спонтанно
  - б) в результате реорганизации
  - в) по воле руководства
  - г) при создании новой структуры
- 27. Обмен информацией между уровнями иерархии - ... коммуникации.**
- а) вертикальные
  - б) горизонтальные
  - в) неформальные
- 28. Гибкие виды организационных структур (выберете несколько пунктов) ...**
- а) линейная
  - б) матричная
  - в) проектная
  - г) линейно-функциональная
- 29. Элементы внутренней среды организации (выделите несколько пунктов):**
- а) люди
  - б) цели
  - в) технология
  - г) деловые партнеры
  - д) структура
  - е) неформальные образования
  - з) совместный труд
- 30. Производственный процесс является объектом изучения школы ...**
- а) Научного управления
  - б) Классическая (административная)
  - в) Математическая
  - г) «Человеческих отношений»
- 31. Отличительными чертами японской модели менеджмента являются (выберите несколько пунктов):**
- а) пожизненный найм и принцип старшинства при оплате и назначениям
  - б) краткосрочная работа по найму и оплата по индивидуальным результатам работы
  - в) управление «сверху- вниз», формальный контроль
  - г) управление «снизу- вверх», неформальный контроль
  - д) нечеткое описание рабочего задания и коллективная ответственность
- 32. Требования к формулируемым целям: (выберете несколько пунктов)**
- а) правильная формулировка
  - б) измеримость
  - в) достижимость
  - г) должны охватывать все направления деятельности
- 33. Принцип единоначалия нарушается в следующей организационной структуре:**
- а) линейной;
  - б) функциональной;
  - в) матричной;
- 34. Отношение между частями и элементами организации определяет...**
- а) высшее руководство

- б) экономическая ситуация
- в) номенклатура выпускаемых изделий
- г) организационная структура
- д) этап жизненного цикла

**35. Внешняя среда прямого воздействия на организацию (деловая) включает в себя (выберите несколько пунктов):**

- а) поставщики
- б) потребители
- в) технология
- г) конкуренты
- д) экономические факторы
- е) деловые партнеры

Примечание: тестовые задания могут содержать более одного верного ответа

### **Критерии оценивания:**

**Максимальная оценка за все тесты 15 баллов**

- 12-15 баллов выставляется студенту, если он ответил на 80 -90% вопросов теста правильно;
- 9-12 баллов если ответил на 70—80% вопросов правильно;
- 7-9 баллов если 60-70% ответов можно считать правильными;
- 0-7 балла при менее 60% правильных ответов.

## **Деловая игра**

### **«Алгоритм принятия управленческого решения»**

**(проблема, ситуация)**

#### **1 Цель деловой игры**

- I. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
- II. Формирование навыков коллективной выработки решений.

#### **2 Концепция игры**

Как известно, искусство менеджера заключается в том, чтобы своевременно предусматривать проблемы и своевременно наметить и реализовать пути их решения. Задание заключается в том, чтобы определить последовательность выполнения менеджером действий, отмеченных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в №3 «Индивидуальная оценка» пометить очередность действий при решении проблем от №1 к № 18. При групповой работе то же самое обозначение проставьте в №.4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения № 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр.6-8.



**Бланк участника игры.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	Описание проблемы						
<b>2</b>	Документальное оформление заданий						
<b>3</b>	Определение возможности решения проблемы						
<b>4</b>	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
<b>5</b>	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
<b>6</b>	Оформление решения						
<b>7</b>	Разработка вариантов решения проблемы						
<b>8</b>	Определение существования проблемы						
<b>9</b>	Оценка новизны проблемы						
<b>10</b>	Контроль за выполнением решения						
<b>11</b>	Выбор решения						
<b>12</b>	Оценка вариантов решения						
<b>13</b>	Организация выполнения решения						
<b>14</b>	Постановка заданий исполнителю						
<b>15</b>	Выбор критерия оценки вариантов решения						
<b>16</b>	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
<b>17</b>	Формулировка проблемы						

<b>18</b>	Определение причин возникновения проблемы						
	<b>Сумма ошибок</b>						

где 1 - № по порядку;

2 - наименование действия (этапов) принятия управленческого решения;

3 - индивидуальная оценка;

4 - групповая оценка;

5 - эталон;

6 - индивидуальная ошибка;

7 - групповая ошибка;

8 - отклонение индивидуальной ошибки от групповой.

### **3 Роли:**

- Руководитель;
- лидер;
- менеджер.

### **4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

В правильном порядке расположить этапы принятия решений.

### **5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению**

Руководитель игры ставит задание на игру, объясняет ее исходные условия и задания участнику. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение относительно разработки АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общую идею относительно разработки АРУП. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Из 18 действий, отмеченных в бланке участника, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 18; сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с другими игроками. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок об окончании работы сообщает поднятой рукой; потом все игроки разделяются на команды с 5-7 человек и в свободном обмене мнениями (в команде) вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не обмениваются мнениями между собой. Об окончании выполнения задания сообщается поднятием руки; представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доказательствами; руководитель игры фиксирует время принятия как индивидуальных, так и групповых решений.

### **Критерии оценивания:**

Деловая игра состоит из 2 пунктов:

- I- «Разработка алгоритма решения управленческих проблем» и
- II- «Формирование навыков коллективной выработки решений».

За каждый пункт студент может набрать 5 баллов.

Максимальное количество баллов, которые может набрать студент, принимая участие в деловой игре 10 баллов

- 8-10 баллов выставляется студенту, если им в правильном порядке расположены этапы принятия решений;
- 6-7, если им в правильном порядке расположены больше половины этапов принятия решений;
- 3-5, если им в правильном порядке расположены половина этапов принятия решений;
- 0-2, если неверно выполнено задание

## **Кейс-задача**

**Задание:** продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

**Описание ситуации:** Продавец Петрова А.К. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят.

Инструкция и/или методические рекомендации по выполнению.

На сотрудницу подобного типа воздействие эффективнее как раз материальное. Нужно будет в цифрах наглядно показать, что ее результаты ниже остальных и предупредить о возможном депремировании. Затем депремировать небольшой суммой и в последствии депремировать по нарастающей. Если не даст результатов, то после третьего депремирования - увольнение. На самом деле такие сотрудники очень интровертны, в общении безынициативны. И хоть в испытательном периоде показывают большое рвение и высокие результаты, «продажи» в последствии весьма сложно им

даются. Такому работнику лучше будет проявить себя в сфере консультирования, психологии.

Задание может выполняться студентами как индивидуально, так и небольшими группами.

Для выполнения задания необходимо следующее:

1. Ознакомление с кейс-задачей;
2. Определение проблемы;
3. Развитие кейса/Развитие управленческой ситуации.

### **3. Критерии оценивания:**

#### **Максимальная оценка 10 баллов**

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он правильно решил кейс-задачу
- 5-7 баллов если ответил не полностью на все вопросы кейс-задачи
- 0-4 балла при отсутствии правильных выводов.

### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола**

1. Стили руководства организацией. Выбор стиля руководства.
2. Управление организационной культурой предприятия.
3. Выбор стратегии изменения организационной культуры.
4. Выбор стратегии развития фирмы.
5. Формирование команды для управления организацией.
6. Диагностика организационной культуры фирмы.
7. Выбор претендента на руководство организацией.
8. Менеджмент – вид деятельности и система управления
9. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем
10. Методологические основы менеджмента
11. Инфраструктура менеджмента
12. Социофакторы и этика менеджмента

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которые может набрать студент при участии в дискуссии круглого стола 15 баллов.

- 11-15 баллов выставляется студенту, если он правильно и аргументированно обосновал решение;
- 8-10 баллов, если решение в целом правильное, но недостаточно аргументов с позиции менеджмента;
- 4-8 баллов за в целом близкое к правильному решение, но обоснования больше интуитивного порядка;
- 0-4 балла при неправильном, не обоснованном решении.

## Комплект разно-уровневых задач

### 1 Задачи репродуктивного уровня

#### *СТЭП-анализ ЗАО «ЛИК»*

#### 1. Цели, миссия и задачи предприятия

##### Цели ЗАО «ЛИК»

- **ВЫБОР:** сбалансированный ассортимент продукции – комплексные решения в области красоты с учетом новейших научных достижений, актуальных мировых трендов и с применением собственных разработок Компании.
- **ДОСТУПНОЕ КАЧЕСТВО:** продукция уровня мировых брендов по оптимальным ценам.
- **БИЗНЕС-ПОТЕНЦИАЛ:** широкие возможности сотрудничества – экономия для потребителей, высокий доход с продаж, построение надежного бизнеса путем развития дистрибьюторской сети, а также открытия собственного центра обслуживания.

##### Миссии ЗАО «ЛИК»

- Мы верим, что каждая женщина достойна быть красивой и успешной – в любом возрасте, населенном пункте, в разных жизненных обстоятельствах.
- Мы знаем, что истинная красота женщины начинается с осознания своей индивидуальности, достигается уходом за собой и подчеркивается нотками чувственности.
- Мы объединяем людей, устремленных к красоте и успеху, и помогаем им реализовать свои цели – благодаря широкому выбору высококачественной безопасной продукции и широкому спектру возможностей сотрудничества с Компанией.

##### Задача ЗАО «ЛИК»

Предложить женщинам и мужчинам во всем мире лучшие инновационные косметические продукты — качественные, эффективные и безопасные — для удовлетворения разнообразия желаний и потребностей в области красоты во всех уголках планеты.

Для данной организации нужно проанализировать факторы внешней среды, выявить сильные и слабые стороны организации, а также разработать стратегию дальнейших действий данной компании.

1. Исследуем факторы влияния внешней среды на ЗАО «ЛИК»



Политические: -Поддержка со стороны государства -Ужесточение законодательства в сфере охраны -Закон о минимальном образовании работников	+  -  +	Значительное  Существенное  Слабое	6  4  3	0,4  0,2  0,2	2,4  -0,8  0,6	Расширение деятельности фирмы Адаптация к новому законодательству  Повышение з/п работникам
---	---------------------	--	---------------------	---------------------------	----------------------------	--

Обобщив результаты анализа и показатели важности факторов, построим профиль внешней среды:



2. Также необходимо провести SNW-анализ для полноценного анализа внутренних факторов ЗАО «ЛИК»

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка			Желаемые оценки	Разница
	S (7,8,9)	N (4,5,6)	W (1,2,3)		
1. Стратегия организации	7			8	-1
2. Финансовое положение	7			9	-2
3. Организационная структура		6		8	-2
4. Текущая кадры		6		8	-2
5. Зарплата		4		7	-3
6. Продукт как конкурентоспособность в целом	8			9	-1

7. Структура затрат		5		8	-3
8. Информационные технологии		4		7	-3
9. Ценовая политика	8			8	0
10. Объем продаж		6		9	-3
11. Уровень рекламы			3	7	-4
12. Уровень менеджмента		6		8	-2
13. Квалификация персонала		6		8	-2
14. Репутация на рынке	9			9	0
15. Отношение с органами власти		6		6	0
16. Мотивация персонала		5		7	-2
17. Психологический климат в коллективе	8			8	0

Исходя из проведенного анализа внутренней среды, мы можем сделать вывод о том, что организация находится на достаточно высоком уровне. Организация ставит перед собой высокие планки и стремится им соответствовать. Однако имеется небольшой разрыв, соответственно, организации необходимо развиваться практически во всех направлениях деятельности.

Обобщив результаты СТЭП и SNW анализа, мы можем сделать выводы, что ЗАО «ЛИК» необходимо сделать акцент на развитии в таких направлениях:

- Внедрить рекламную политику предприятия.
- Развиваться в сфере информационных технологий
- Исследовать структуру затрат для уменьшения издержек
- Рассмотреть возможность повышения заработной платы работникам

## 2. Задача реконструктивного уровня

Определить факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на меня

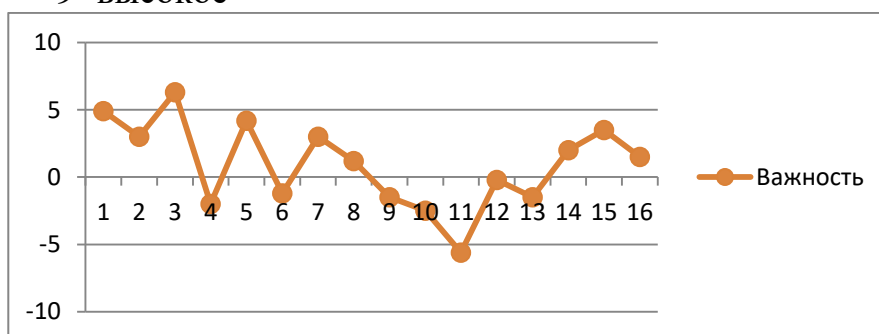
	Факторы	Знак влияния	Качеств. Оценка	Балльная оценка	Вероятность	Важность
1	<b>Социальные:</b> Возможность получать бесплатное высшее образование	+	Значит.	7	0,7	4,9
2	Наличие общественной культурной жизни	+	Сущ.	5	0,6	3
3	Наличие доступных ресурсов для саморазвития (Интернет, библиотеки и т.д.)	+	Важн.	9	0,7	6,3



4	Плохая экологическая ситуация	-	Сущ	5	0,4	-2
5	Широкий выбор продуктов, одежды, техники	+	Значит.	7	0,6	4,2
6	Высокий уровень преступности в мире, возможность терактов	-	Слаб.	3	0,4	-1,2
7	<b>Технологические:</b> Наличие доступа к различной технике	+	Сущ.	5	0,6	3
8	Постоянный выход новых моделей техники	+	Слаб.	3	0,4	1,2
9	Зависимость подростков от телефона и интернета	-	Слаб.	3	0,5	-1,5
10	<b>Экономические:</b> Рост цен на продукты питания, одежду	-	Сущ	5	0,5	-2,5
11	Низкая стипендия	-	Значит.	7	0,8	-5,6
12	Отсутствие некоторых товаров в стране из-за санкций	-	Очень слаб.	1	0,2	-0,2
13	Рост цен на транспорт	-	Сущ.	5	0,3	-1,5
14	<b>Политические:</b> Политический плюрализм	+	Сущ	5	0,4	2
15	Отсутствие войн, репрессий, революций на территории РФ	+	Значит.	7	0,5	3,5
16	Демократический строй	+	Сущ	5	0,3	1,5

Качественная и балльная оценка:

- 1-очень слабое влияние
- 3 – слабое
- 5- существенное
- 7- значительное
- 9- высокое



Негативное воздействие оказывают факторы 4,6,9, 10,11,12,13

Возможные стратегические действия:

1. (4) Борьба за улучшение экологической среды: сортировать мусор, снизить потребление электроэнергии, экономить воду
2. (6) Избегать наиболее опасных районов, Государство должно проводить меры по защите граждан от терактов
3. (9) Проводить больше времени без телефона, чтобы избежать зависимости

4. (10) Покупать в основном отечественную продукцию, которая в разы дешевле импортной
5. (11) Стараться получить повышенную стипендию за отличную учебу или найти работу на полдня
6. (12) Покупать отечественную продукцию

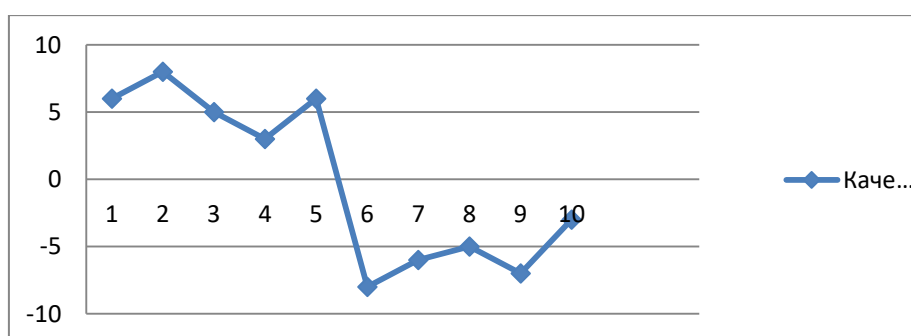
#### Мои сильные и слабые стороны

Сильные стороны (+)	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Трудолюбие		6	
Ответственность			8
Пунктуальность		5	
Стрессоустойчивость	3		
Рассудительность		6	

Слабые стороны (-)	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Застенчивость			8
Замкнутость		6	
Плохо воспринимаю критику			7
Слабая воля		5	
Не умею настаивать на своей точке зрения	3		

#### Шкала оценок:

1. Низкий уровень - оценки от 0 до 3 (0,1,2,3)
2. Средний уровень - оценки от 4 до 6 (4,5,6)
3. Высокий уровень - оценки от 7 до 9 (7,8,9)



#### Стратегические действия для улучшения слабых сторон:

1. Развивать коммуникабельность, выступать на публике, знакомиться с новыми людьми, чтобы побороть застенчивость
2. Больше рассказывать людям, выйти из зоны комфорта
3. Стараться не воспринимать критику «в штыки», а прислушиваться и находить свои слабые стороны, чтобы работать над ними

4. Тренировать силу воли
5. Учиться ораторству, читать больше книг, тренироваться доказывать свою точку зрения.

### 3 Задачи творческого уровня

#### *Расширенный SWOT анализ на примере ООО ОА «Титан»*

##### ЭТАП 1 1. Цели, миссия и задачи предприятия

**Цели ОА «Титан»** обеспечение безопасности объекта, обслуживающего персонала, посетителей; предотвращение предпосылок краж, разбойных нападений и грабежей.

##### **Миссия ОА «Титан»**

Миссия нашей организации- предоставление высококачественных услуг в сфере безопасности и лидерское участие в развитии конкурентоспособного, динамичного, профессионального рынка услуг в сфере обеспечения безопасности ведения бизнеса.

##### **Задачи ОА «Титан»:**

- -Обеспечение личной охраны с представлением телохранителей, водителей –телохранителей
- - Обеспечение комплексной безопасности различных объектов, таких, как производственные, складские помещения, офисные, торговые центры, строительные объекты, коттеджные поселки, автосалоны, рестораны, развлекательные центры и т.д.

Для данной организации нужно построить расширенный SWOT – анализ и сформулировать стратегию дальнейшего развития.

Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью, внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии.

2. Определение факторов внешней (возможности/угрозы) и внутренней (сильные/слабые стороны) среды.

Возможности:

- Лидерство на рынке
- Появление новых технологий
- Благоприятные экономические условия
- Падение конкуренции
- Понижение процентных ставок по налогам

Угрозы:

- Выход на рынок новых конкурентов
- Ужесточение законодательства в сфере охраны
- Падение платежеспособности населения и предприятий
- Низкий уровень законопослушности населения

## ЭТАП 2 3. Построение матрицы SWOT

4. Заполнение матрицы SWOT стратегическими действиями.

5. Логический анализ и упорядочивание действий (качественная стратегия).

		Возможности (O)	Угрозы (T)
<b>Внутренняя среда/Внешняя среда</b>		1. Лидерство на рынке	1. Выход на рынок новых конкурентов
		2. Появление новых технологий	2. Ужесточение законодательства в сфере охраны
		3. Благоприятные экономические условия	3. Падение платежеспособности населения и предприятий
		4. Понижение процентных ставок по налогам	4. Низкий уровень законопослушности населения
<b>Сильные стороны (S)</b>	1. Высококвалифицированный персонал	- Стратегия быстрого роста	- Стратегия укрепления организационной культуры
	2. Многолетний опыт работы	- Стратегия укрупнения посредством поглощения	- Наступательная маркетинговая политика
	3. Широкий спектр предоставляемых услуг	- Расширение предоставляемых услуг	- Привлечение новых клиентов благодаря саморекламе
	4. Широкая клиентская база	- Поддержание высокого уровня профессионализма	
<b>Слабые стороны (W)</b>	1. Недостаточная рекламная политика предприятия	- Внедрение рекламной политики	- Стратегия лидерства по издержкам
	2. Нехватка высококвалифицированных охранников	- Стратегия внедрения менеджмента качества	- Поиск возможностей при анализе деятельности конкурентов
	3. Недостаточное финансирование маркетинга	- Изменение политики управления персоналом	- Программа оптимизации издержек
	4. Низкий уровень мотивации сотрудников	- Разработка системы мотивации сотрудников	- Создание улучшенной системы мотивации

## ЭТАП 3

### 6. Количественные оценки эффективности действий

	1	2	3	4	Σ	1	2	3	4	Σ
1	0,9	0,3	0	0	1,2	0	0	0	0,3	0,3
2	0,7	0	0	0	0,7	0,5	0	0	0	0,5
3	0,7	0,1	0	0	0,8	0,3	0	0	0	0,3
4	0,8	0	0,2	0,1	1,1	0,7	0	0,3	0,4	1,4
Σ	3,1	0,4	0,2	0,1	3,8	1,5	0	0,3	0,7	2,5

1	-0,7	0	0	0	-0,7	-0,1	0	0	0	-0,1
2	-0,7	0	0	0	-0,7	-0,2	-0,5	-0,1	-0,3	-1,1
3	-0,5	0	0	0	-0,5	-0,2	0	0	0	-0,2
4	-0,4	-0,4	-0,7	-0,3	-1,8	-0,3	0	-0	-0,2	-0,5
$\Sigma$	-2,3	-0,4	-0,7	-0,3	-3,7	-0,8	-0,5	-0,1	-0,5	-1,9

Получаем расчетные показатели:

$$\left. \begin{array}{l} |SO| = 7,6 \\ |ST| = 5 \end{array} \right\} \text{Ось внутреннего потенциала}$$

$$\left. \begin{array}{l} |WO| = 7,4 \\ |WT| = 3,8 \end{array} \right\} \text{Ось внешнего потенциала}$$

**Нормализация:**

$$(0 \div 1) \max = 4 * 4 = 16$$

$$\overline{SO} + \overline{ST} = \frac{7,6 + 5}{16} = 0,788$$

$$\overline{WO} + \overline{WT} = \frac{7,4 + 3,8}{16} = 0,7$$

$$SO = \frac{3,8}{16} = 0,238$$

$$ST = \frac{2,5}{16} = 0,156$$

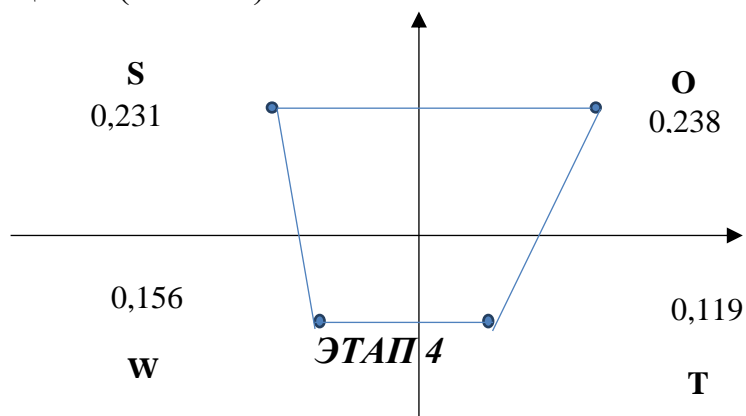
$$WO = \frac{3,7}{16} = 0,231$$

$$WT = \frac{1,9}{16} = 0,119$$

Далее получаем диаграмму диагноза состояния фирмы и рассчитываем показатель стратегического потенциала:

$$\eta = \frac{0,788}{0,7} = 1,13 > 1 \Rightarrow$$

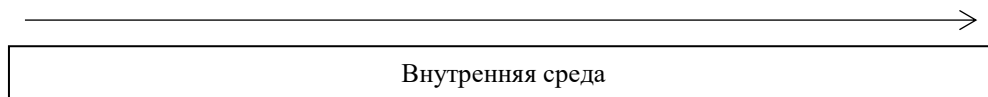
Диагноз: потенциал фирмы немного превосходит нейтральное состояние потенциала (на 13 %).



## 7. Определяем стратегическую позицию фирмы на рынке:

В С Н	Дойная корова	Еще не высокие результаты	<b>Звезды</b>
	Сухой лист	Средние позиции обеспечения живучести	Промежуточная позиция
	Собака	Недостаточно исполненные возможности среды	Трудный ребенок

В  
н  
е  
ш  
н  
я  
с  
р  
е  
д  
а



## 8. Определение стратегии фирмы

В С Н	Горизонтальная диверсификация	Расширение товарной зоны	<b>Укрепление рыночной позиции</b>
	Стратегия выпуска нового изделия	Упрочнение Рыночной позиции	Расширение структуры рынка и использование рыночных возможностей
	Стратегия сокращения рынка	Увеличение рынка на основе улучшения управления	Улучшения развития продуктов

**Выводы:** В матрице возможных стратегий фирмы этой стратегической позиции соответствует стратегия укрепления рыночной позиции.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

"Звезды" обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей.

Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции.

На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, научные разработки, денежные средства) Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

### Критерии оценивания:

Максимальная оценка за решение всех комплектов задач – 40 баллов, студенту необходимо решить по одной задаче из каждого уровня.

- 25-40 баллов выставляется студенту, если он выполнил исследование и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;

- 15-24 балл, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 8-14 баллов при наличии поверхностного подхода, но в то же время наличии результатов;
- 0-7 баллов при отсутствии результатов.

### **Темы рефератов**

1. Характеристика деловой этики.
2. Жизненный цикл организации.
3. Сущность и значение самоменеджмента.
4. Зарубежный опыт управления организацией.
5. Стратегическое планирование и его значение.
6. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
7. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
8. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
9. Применение конкурентных стратегий.
10. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
11. Основные методы определения эффективности управления.
12. Миссия и цели организации.
13. Основные модели принятия решений.
14. Современная модель управления организацией.
15. Реинжиниринг: характеристика и значение.
16. Характеристика тайм-менеджмента.
17. Управление издержками на предприятии.
18. Виды рисков в менеджменте.
19. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.

### **Критерии оценивания:**

Максимальная оценка за реферат 10 баллов, студент может, за семестр, выполнить только один реферат.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат с высоким уровнем оригинальности материала;
- 5-7 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат, но часть материалов скопирована;
- 3-4 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.
- 0-2 баллов при скопированных материалах и низком уровне включенного в реферат материала.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Каждый билет содержит два теоретических вопроса из перечня вопросов к экзамену и одно практическое задание из перечня комплекта задач (репродуктивного, реконструктивного либо творческого уровня).

За полный и содержательный ответ на каждый из вопросов студент получит 30 баллов, а за правильно решенное практическое задание студент получит 40 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может получить студент на экзамене 100 баллов.

Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена.

Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы управления организацией и формулируются элементы знаний и предметная область менеджмента, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач организации управления, проведения организационной экономической диагностики предприятия, определения типа адекватной для организации структуры управления, стратегического управления, системы управления персоналом организации, методов оценки эффективного функционирования предприятия.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций по предложенному преподавателем электронному учебнику или виртуальной обучающей среде;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется в ходе проведения практических занятий. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению**

Порядок подготовки реферата:

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;

- определение методов, приемов и средств поддержания интереса,
- внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

Реферат должен быть нацелен на получение навыков и применения методов менеджмента.

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения материала.

2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Реферат должен быть набран на компьютере (шрифт Liberation Serif, размер - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.