Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Макаренко Елена Николаевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.09.2026 15:56:56
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
Т.К. Платонова
«25» мая 2026 г.

Рабочая программа дисциплины
Менеджмент организации

Направление подготовки
09.03.02 Информационные системы и технологии

Направленность (профиль) программы бакалавриата
09.03.02.01 Информационные системы и технологии в бизнесе

Для набора 2026 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА **Общий и стратегический менеджмент**

Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	**4 (2.2)**		Итого	
Недель	15 3/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	4	4	4	4
Практические	4	4	4	4
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	96	96	96	96
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Мисиченко Н.Ю.

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

Методический совет: д.э.н., профессор Е.Н. Тищенко

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	освоение студентами основных принципов и методов организации и управления предприятием

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

основы создания и взаимодействия команд; тенденции и теоретические основы технологий управления проектами (соотнесено с индикатором УК-3.1)

понятийный и терминологический аппарат в области управления проектами; роль технологий управления проектами в управлении организацией (соотнесено с индикатором УК-2.1)

Уметь:

правильно осуществлять взаимодействие между командами; обоснованно выбирать технологии управления проектами(соотнесено с индикатором УК-3.2)

осуществлять сбор данных технологий в форме «инструментального ящика» проекта (соотнесено с индикатором УК-2.2)

Владеть:

навыками организовывать команду (соотнесено с индикатором УК-3.3)

инструментами управления, разработки новых проектов и методами преодоления сопротивления изменениям (соотнесено с индикатором УК-2.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. «Основные понятия менеджмента»

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1 «Введение в менеджмент. Понятие управления и его элементы» Менеджмент как разновидность хозяйственного управления. Цели и задачи менеджмента. Менеджмент и его функции». Тема 1.2 «Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организаций. Методы анализа среды»	Лекционные занятия	4	2	УК-2 УК-3
1.2	Тема 1.3 «Модель менеджмента. Формирование представления о деятельности менеджмента и о факторах управленческого потенциала». Тема 1.4 «Диагностический анализ организации». Проведение диагностики на конкретном предприятии с помощью методов диагностического профиля. Практическое задание выполняется с помощью програмного продукта LibreOffice.	Практические занятия	4	2	УК-2 УК-3
1.3	«Опыт менеджмента за рубежом, возможности его использования в России» Подходы на основе выделения различных школ менеджмента. Современные направления менеджмента. Типы моделей и организаций менеджмента. Цели и задачи менеджмента на конкретном примере используя брендовые организации. Значение миссии и политики организации в рамках менеджмента и его функций. Подготовка к практическим занятием с использованием LibreOffice	Самостоятельная работа	4	46	УК-2 УК-3

Раздел 2. «Основные функции и инструменты менеджмента»

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1. «Базовые функции менеджмента. Общая характеристика и классификация функций. Основные функции менеджмента и их взаимо-связь. Функция планирования, основные этапы и модель процесса пла-нирования». Функция организации, опре-деление и сущность. Функция мотивации, современные теории мотивации. Функция контроля, модель процесса контроля».	Лекционные занятия	4	2	УК-2 УК-3
2.2	Тема 2.2 «Алгоритм управленческого решения». Принятие правильного решения с помощью матодов и инструментов. Выбор	Практические занятия	4	2	УК-2 УК-3

	решения и обоснование, выводы. Деловая игра				
2.3	Тема 2.3 « Организационные формы и структура управления. Виды и классификация организационных структур менеджмента. Проектирование и совершенствование организационной структуры. Механистические (бюрократические) структуры, их основные характеристики. Особенности адаптивных структур менеджмента». Тема 2.4 «Процесс и методы принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений, этапы процесса. Модели и методы принятия решений». Основные группы методов принятия оптимальных решений: систематизированные, количественные ». Методы выработки и принятия решений в группах. Логико-математические приемы в принятии решений».	Самостоятельная работа	4	2	УК-2 УК-3
2.4	Тема 2.5 «Выбор стратегии на предприятии». Разбор стратегии на конкретном предприятии с применением метода STEP-анализа. Составление собственной стратегии в результате анализа предприятия, ситуации.	Самостоятельная работа	4	2	УК-2 УК-3
2.5	«Процесс и методы принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений, этапы процесса. Модели и методы принятия решений». Основные группы методов принятия оптимальных решений: системати-зированные, количественные. Методы выработки и принятия решений в группах. Логико-математические приемы в принятии решений». Развитие и становление менеджмента в России Взаимодействие организации с внешней средой. Законы организации. Организационно-правовые основы управления предприятиями Эффективность менеджмента организации. Принципы формирования критериев эффективности менеджмента. Методы выявления рисков. Особенности применения структурных диаграмм. Методы оценки риска.	Самостоятельная работа	4	46	УК-2 УК-3
2.6	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	4	4	УК-2 УК-3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Люханова С. В.	Менеджмент организации: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Барнагян В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Егорова, Т. И., Волкова, А. Я.	Основы менеджмента	Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019	ЭБС «IPR SMART»
4	Баландина О. В., Вешкурова А. Б., Копылова Н. А., Локтюхина Н. В., Самраилова Е. К., Филимонова И. В., Шапиро С. А.	Менеджмент организации: учебник	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5		Менеджмент и бизнес-администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант +
Гарант (справочно-правовая система)
Национальная электронная библиотека (НЭБ), https://rusneb.ru/

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся 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.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Приложение 1

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
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде			
Знать основы создания и взаимодействия команд; тенденции и теоретические основы технологий управления проектами	Применяет понятийный аппарат для определения функций и методов стратегического менеджмента. Составляет обзор, поиск и сбор необходимой литературы по основным принципам стратегического управления.	Показывает способности выбирать и адаптировать основные принципы разработки стратегии предприятия. Соответствие проблеме исследования, полнота и содержательность текста реферата	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)
Уметь правильно осуществлять взаимодействие между командами; обоснованно выбирать технологии управления проектами	Анализирует процессы управления, внутреннюю и внешнюю среды объекта менеджмента; разрабатывает основные стратегические направления организации.	Полнота и содержательность ответа, в ходе круглого стола оперирует понятиями стратегического управления организацией, умеет приводить примеры стратегий, отстаивать свою позицию.	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)
Владеть навыками организовывать команду	Использует модели и методы рационального решения проблем стратегического управления, применяет инструменты разработки стратегии предприятия	Демонстрирует навыки разработки стратегии предприятия, использования моделей и методов рационального решения проблем стратегического управления.	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)
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			
Знать понятийный и терминологический аппарат в области управления проектами; роль технологий управления проектами в управлении организацией	Применяет понятийный аппарат для определения функций и методов стратегического менеджмента.Составляет обзор, поиск и сбор необходимой литературы по основным принципам стратегического управления.	Показывает способности выбирать и адаптировать основные принципы разработки стратегии предприятия. Соответствие проблеме исследования, полнота и содержательность текста реферата	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)
Уметь осуществлять сбор данных технологий в форме «инструментального ящика» проекта	Анализирует процессы управления, внутреннюю и внешнюю среды объекта менеджмента; разрабатывает основные стратегические направления организации.	Полнота и содержательность ответа, в ходе круглого стола оперирует понятиями стратегического управления организацией, умеет приводить примеры стратегий, отстаивать свою позицию.	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)

Владеть инструментами управления, разработки новых проектов и методами преодоления сопротивления изменениям	Использует модели и методы рационального решения проблем стратегического управления, применяет инструменты разработки стратегии предприятия	Демонстрирует навыки разработки стратегии предприятия, использования моделей и методов рационального решения проблем стратегического управления.	Вопросы к зачету (1-52), тесты (1-35), задачи (1-2), темы рефератов (1-19)

1.2. Шкалы оценивания:

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

- 50 -100 баллов - зачтено;
- 0-49 баллов – не зачтено

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 зачету

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

- 50-100 баллов (зачтено) – 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 и знакомство с литературой

- 0-49 баллов (не зачтено) – 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 (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

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: (выберите 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: (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.

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 (выберите 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. Производственная 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

Инструкция: тестовые задания могут содержать более одного верного ответа

Критерии оценивания:

Максимальное количество баллов за выполнение всех тестовых заданий - 25 баллов

- 20-25 баллов выставляется студенту, если он ответил на 84 -100% заданий теста правильно;
- 13-19 баллов выставляется студенту, если он ответил на 64—83% заданий теста правильно;
- 9-12 баллов выставляется студенту, если он ответил на 51-63% заданий теста правильно;
- 0-8 балла выставляется студенту, если он ответил менее 50% заданий теста правильно.

Деловая игра

«Алгоритм принятия управленческого решения» (проблема, ситуация)

1 Цель деловой игры

I- «Разработка алгоритма решения управленческих проблем» и
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.

1	2	3	4	5	6	7	8
1	Описание проблемы						
2	Документальное оформление заданий						
3	Определение возможности решения проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблемы						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						

13	Организация выполнения решения						
14	Постановка заданий исполнителю						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формулировка проблемы						
18	Определение причин возникновения проблемы						
	Сумма ошибок						

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 представлены в приложении 2

Критерии оценивания:
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 баллов выставляется студенту, если им в правильном порядке расположены больше половины этапы принятия решений;
- 3-5 баллов выставляется студенту, если им в правильном порядке расположены половина этапов принятия решений;
- 0-2 баллов выставляется студенту, если не верно выполнено задание

Задачи

Задача №1

***STEP-анализ* ЗАО «LIK»**

1. Цели, миссия и задачи предприятия
Цели ЗАО «LIK»
- **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 «LIK»

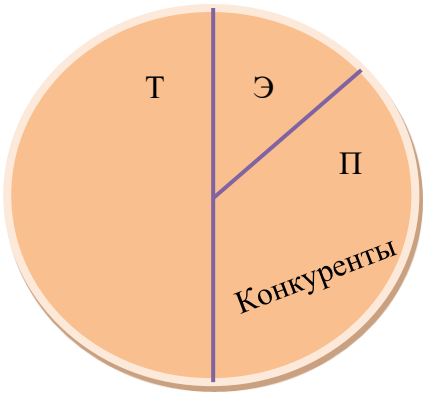
- Мы верим, что каждая женщина достойна быть красивой и успешной – в любом возрасте, населенном пункте, в разных жизненных обстоятельствах.
- Мы знаем, что истинная красота женщины начинается с осознания своей индивидуальности, достигается уходом за собой и подчеркивается нотками чувственности.
- Мы 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 «LIK»

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 «LIK»



Шкала значимости факторов:
0 – нет влияния
1 – очень слабое
2
3 – слабое
4
5 – существенное
6
7–значительное
8
9 - высокое

Выделив основные факторы влияния, составим таблицу и обозначим степень важности:

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес фактора	Важность	Критический синтез
Социальные: - Рост з/п работникам	+	Значительное	7	0,5	3,5	Повысится мотивация работников
- Улучшение контактов с клиентом	+	Значительное	7	0,3	2,1	Ориентирование на клиента
- Реклама и связи с общественностью	+	Значительное	7	0,6	4,2	Увеличение объема продаж
Технологические: -Появление нового оборудования	+	Высокое	8	0,7	5,6	Обновление мощностей, улучшение условий труда
-Создание интернет-сайта	+	Высокое	8	0,8	6,4	Доступ к новым потребителям => рост объема продаж
-Появление онлайн-заказа через мобильные телефоны	+	Значительное	7	0,5	3,5	Рост продаж

Экономические:	-	Значительное	7	0,4	-2,8	Увеличение затрат =>повышение цен
-Рост налогов	-	Высокое	8	0,8	-6,4	Увеличение цен
-Повышение цены на аренду помещения-Повышение цен на бензин	-	Высокое	9	0,9	-8,1	Повышение цен
Политические: -Поддержка со стороны государства	+	Значительное	6	0,4	2,4	Расширение деятельности фирмы
-Ужесточение законодательства в сфере охраны	-	Существенное	4	0,2	-0,8	Адаптация к новому законодательству
-Закон о минимальном образовании работников	+	Слабое	3	0,2	0,6	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 «LIK»

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. Текучесть кадров		6		8	-2
5. Заработная плата		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 «LIK» 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

Задача №2

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, удается 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 SWOTстратегическими действиями.
5. Логический анализ и упорядочивание действий (качественная стратегия).

Внутренняя среда/Внешняя среда		*Возможности (О)*	*Угрозы (Т)*
		1. Лидерство на рынке 2.Появление новых технологий 3.Благоприятные экономические условия 4.Понижение процентных ставок по налогам	1.Выход на рынок новых конкурентов 2.Ужесточение законодательства в сфере охраны 3.Падение платежеспособности населения и предприятий 4.Низкий уровень законопослушности населения
Сильные стороны (S)	1.Высококвалифицированный персонал 2. Многолетний опыт работы 3. Широкий спектр предоставляемых услуг 4. Широкая клиентская база	-Стратегия быстрого роста -Стратегия укрупнения посредством поглощения -Расширение предоставляемых услуг -Поддержание высокого уровня профессионализма	-Стратегия укрепления организационной культуры -Наступательная маркетинговая политика -Привлечение новых клиентов благодаря саморекламе
Слабые стороны (W)	1. Недостаточная рекламная политика предприятия 2. Нехватка высококвалифицированных охранников 3. Недостаточное финансирование маркетинга 4. Низкий уровень мотивации сотрудников	-Внедрение рекламной политики -Стратегия внедрения менеджмента качества -Изменение политики управления персоналом -Разработка системы мотивации сотрудников	-Стратегия лидерства по издержкам -Поиск возможностей при анализе деятельности конкурентов -Программа оптимизации издержек -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
Σ	-2,3	-0,4	-0,7	-0,3	-3,7	-0,8	-0,5	-0,1	-0,5	-1,9

Получаем расчетные показатели:

| SO | = 7,6
| ST | =5

Ось внутреннего потенциала

| WO | = 7,4

Ось внешнего потенциала

| WT | =3,8

Нормализация:

(0÷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 = $\frac{2,5}{16} = 0,156$

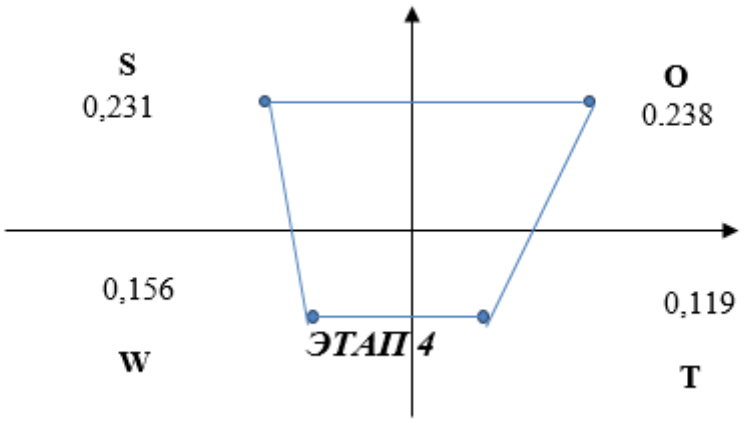
WO = $\frac{3,7}{16} = 0,231$

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

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

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

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



7. Определяем стратегическую позицию фирмы на рынке:

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

Внешняя среда

Внутренняя среда

8. Определение стратегии фирмы

В	Горизонтальная диверсификация	Расширение товарной зоны	**Укрепление рыночной позиции**
С	Стратегия выпуска нового изделия	Упрочнение Рыночной позиции	Расширение структуры рынка и использование рыночных возможностей
Н			

	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:
Максимальное количество баллов за решение всех задач – 50 баллов. Студент может решить 2 задачи.
- 25-20 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 балов 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:
Максимальное количество баллов за реферат 15 баллов. Студент может выполнить один реферат на любую тему.

- 10-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат с высоким уровнем оригинальности материала;

- 7-9 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный реферат, но часть материалов скопирована;

- 3-6 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 зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Приложение 2

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, 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 электронной учебнику или виртуальной обучающей среде;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

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 над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования и решения задач. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать 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 теории организации.

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 - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.

Методические рекомендации по выполнению деловой игры.

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.