

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:17:35

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**  
**Проектирование организации и организационная диагностика**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	9 (5.1)		Итого	
	10			
Неделя	10			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	12	12	12	12
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	255	255	255	255
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	288	288	288	288

**ОСНОВАНИЕ**

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

Программу составил(и): доц., Багирян В.А.

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	Целью освоения дисциплины является ознакомление студентов с теоретическими основами планирования деятельности организаций и подразделений; формирование навыков разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации; развитие способностей анализа эффективности проектов; получение навыков разработки бизнес-плана для создания нового бизнеса.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
основные принципы и методы планирования деятельности организаций и их организационных структур(соотнесено с индикатором ПК-2.1)
<b>Уметь:</b>
оценивать степень конкурентоспособности управленческих задач для организации деловой коммуникации и разработки бизнес-планов(соотнесено с индикатором ПК-2.2)
<b>Владеть:</b>
принципами выбора необходимых стилей управления и руководства для эффективного управления группами, конфликтами и стрессами;(соотнесено с индикатором ПК-2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Основные концепции организационного проектирования

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.2 «Актуальность, значение и основы организационного проектирования» Актуальность и важность оргпроектирования как науки, практики и учебной дисциплины. Особенности оргпроектирования в планово- директивной экономике. Основы эмпирического подхода и оргпроектирования в системе образования МВА. Методология структурного анализа и моделирование бизнес-процессов. Реинжиниринг. Современные направления оргпроектирования. Менеджмент знаний. Дополнение ситуационного подхода прогнозированием и проектированием. Особенности переходной экономики. Содержание и основная цель управления предприятием в условиях переходной экономики. Тема 1.1 «Объект, предмет, цели и место курса в системе управленческих дисциплин» Основные определения. Цель, разделы и предназначение учебного курса. Категориальный аппарат. / Лек /	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Раскрытие содержания основных определений: объекта и предмета оргпроектирования, базовых функций организации; методики как способа действия, совокупности методов и приемов. Выявление связи - дополнения и сопряжения - с другими курсами системы управленческих дисциплин. Проработка содержания цели учебного курса, его разделов и используемого категориального аппарата. Использование Libre Office Провести анализ оргпроектирования как науки, практики и учебной дисциплины. Показать на конкретных примерах особенности оргпроектирования в планово- директивной экономике. Раскрыть содержание эмпирического подхода и оргпроектирования в системе образования МВА. Проработать исторические этапы развития структурного анализа, моделирования бизнес-процессов и реинжиниринга. Раскрыть	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	содержание современных направлений оргпроектирования, менеджмента знаний, новых возможностей сочетания ситуационного подхода с прогнозированием и проектированием. Оценить сайт в сети Интернет и работы группы БИГ. Привести конкретные примеры. Проработать особенности переходной экономики, содержания и цели управления предприятием в условиях переходной экономики. Сравнить с условиями рыночной и административно-плановой экономик (провести тематическую дискуссию на тему системного кризиса и смены культур). / Пр /				
1.3	Тема 1.3 «Изменение требований к системе управления предприятием» Особенности управления предприятием в условиях планово-директивной экономики. Проблемы в управлении предприятием в условиях переходного периода. Системный кризис и смена культур. Развитие методов управления и подготовки кадров. Расширение функций и недостатки традиционных систем управления. Перспективные направления развития методов управления. / Лек /	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Проработать принципы Макса Вебера, достоинства и недостатки иерархических структур, особенности управления предприятием в условиях планово-директивной экономики. Раскрыть содержание проблем в управлении предприятием в условиях переходного периода. Оценить характер развития методов управления и подготовки кадров; необходимость сочетания трех процессов: консультирования, исследований и обучения; недостатки традиционных систем управления. Привести примеры расширения функций управления. Обсудить перспективные направления развития методов управления. Провести проработку содержания ключевых понятий раздела (с помощью учебного пособия). / Пр /	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.5	Тема 1.4 «Определение, причины и принципы организационного проектирования» Определение организационного проектирования как деятельности. Причины развития оргпроектирования. Принципы оргпроектирования. Выполнение конкретных (специализированных) и общих функций управления. / Лек /	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.6	Провести анализ организационного проектирования как деятельности, привести конкретные примеры. Описать этапы оргпроектирования. Проработать причины развития оргпроектирования. Оценка принципов оргпроектирования как руководящих правил рациональной деятельности руководителя. Провести тематическую дискуссию по обсуждению перечня принципов. Провести сравнительный анализ конкретных (специализированных) и общих функций управления. Обсудить необходимость и принцип упорядочения общих функций управления. Провести проверку знания МОФУ – матрицы общих функций управления. Провести проработку содержания ключевых понятий раздела (с помощью учебного пособия). / Пр /	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

## Раздел 2. Методология организационного проектирования

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1. «Переход от целей организации к её структуре» Учет внешней среды; этапы исследования её влияния; параметры анализа рынков; схема изучения динамики. Вопросы системности. Целеполагание. Функциональные модели, структурные схемы и управление процессами. Тема 2.2. «Процесс и методы формирования организационной структуры» Стадии организационного проектирования: формирование общей структурной схемы аппарата управления, разработка состава основных подразделений и связей между ними, регламентация организационной структуры. Документы проекта организационной структуры управления. Методы проектирования	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	структур управления: аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования / Лек /				
2.2	<p>Определить значение анализа и прогноза внешней среды для оргпроектирования. Описать этапы исследования её влияния, параметры анализа рынков, схему изучения динамики. Выполняется с помощью Libre Office</p> <p>Проработать вопросы системности и целеполагания, рассмотреть алгоритмическую схему перехода от анализа среды и потенциала организации к выявлению проблем и разработке целей.</p> <p>Проработать функциональную модель организации, в виде диаграммы высокого уровня с декомпозицией до элементарных уровней. Привести конкретные примеры. Провести переход от функциональной к структурной схеме организации. Определить значение управления процессами. Привести конкретные примеры. Провести проработку содержания ключевых понятий раздела (с помощью учебного пособия). Выполняется с помощью Libre Office / Пр /</p>	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	<p>Тема 2.3. «Использование информационных технологий в управлении организацией и организационном проектировании»</p> <p>Необходимость автоматизации, задачи и создание КИС - комплексных информационных систем. ИТ-системы, методология, проекты и фирмы (BPwin, Big Master, Битек-огware и др.). Прогнозные материалы, направления использования и факторы, затрудняющие использование ИТ-технологий и внедрение ERP-систем.</p> <p>Тема 2.4. «Построение функциональных моделей и структурное проектирование»</p> <p>Обследование организации. Построение моделей деятельности организации. Системный анализ.</p> <p>Построение функциональной модели. Базовый блок функциональной модели стандарта IDEF0. Структурирование моделей деятельности.</p> <p>/ Лек /</p>	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.4	<p>Проработать стадии организационного проектирования: формирование общей структурной схемы аппарата управления, разработка состава основных подразделений и связей между ними, регламентация организационной структуры. Выполняется с помощью Libre Office</p> <p>Провести анализ документов проекта организационной структуры управления и методов проектирования структур управления: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования. Провести проработку содержания ключевых понятий раздела (с помощью учебного пособия). / Пр /</p>	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	<p>Тема 2.5. «Оценка эффективности организационных проектов»</p> <p>Критерии эффективности системы и мероприятий. Выбор базы, эталонный вариант, сопоставление параметров. Достаточный уровень, сопоставимость вариантов.</p> <p>Экспертная оценка, группы показателей эффективности, нормативные характеристики, требования к системе показателей</p> <p>/ Лек /</p>	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.6	<p>Провести обследование организации. Построить модель деятельности организации. Провести системный анализ организации. Построить функциональные модели и структурировать модели деятельности. Написать критерии эффективности системы и мероприятий. Выбрать базы, эталонный вариант, сопоставление параметров. Достаточный уровень, сопоставимость вариантов. Сделать экспертную оценку, группы показателей эффективности, нормативных характеристик. Выполняется с помощью Libre Office / Пр /</p>	9	2	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	<p>Тема «Психологическое тестирование и его роль в психодиагностике делового партнера</p> <p>Тема «Психология личности, основы руководства и лидерства, стили руководства</p> <p>Тема «Значение морально- психологического климата в рабочей группе, развитие качеств личности, необходимых для работы в команде</p>	9	255	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	Тема «Алгоритм принятия управленческих решений Тема «Основные этапы переговоров, основные методы ведения переговоров, стратегия и тактика переговорного процесса. Механизмы коммуникативного воздействия в условиях конфликта Тема «Дискуссия, принятие решения в группе. Варианты подведения итогов в деловых играх. Разработка процедуры командообразования в ДИ. Разработка психогимнастического упражнения на повышение групповой сплоченности. Тема «Сущность и значение презентации проекта в ДИ Тема «Практические навыки и инструменты менеджера / Ср /				
2.8	/ Экзамен /	9	9	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

#### 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	Долятовский В. А., Тугуз Ю. Р., Филин Н. Н.	Организационная диагностика в менеджменте: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	58
Л1.2	Токмакова Н. О., Андриянова М. В.	Организационная диагностика: учебное пособие	Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90669">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90669</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Шатаева О. В.	Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=428507">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=428507</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Адуева Т. В.	Планирование и проектирование организаций: учебное пособие	Томск: ТУСУ, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480666">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480666</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Адуева, Т. В.	Планирование и проектирование организаций: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/72162.html">https://www.iprbookshop.ru/72162.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Долятовский В. А., Ситников Р. В.	Системный анализ в управлении организации: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ "РИНХ", 2010	31
Л2.2	Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент	М.: КНОРУС, 2017	24
Л2.3	Токмакова, Н. О., Андриянова, М. В.	Организационная диагностика: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004	<a href="https://www.iprbookshop.ru/10732.html">https://www.iprbookshop.ru/10732.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.4		Автоматизация процессов управления: журнал	Ульяновск: Научно-производственное объединение «Марс», 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495228">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=495228</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант+  
База статистических данных Росстата <http://www.gks.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.

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 ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### «Проектирование организации и организационная диагностика»

(наименование дисциплины)

#### 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
ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
З - основные принципы и методы планирования деятельности организаций и их организационных структур	Ответы на вопросы зачета/экзамена Ответы на вопросы теста Активное участие в дискуссиях коллоквиума	Полнота и содержательность ответа на вопросы зачета/экзамена Умение отстаивать свою позицию в дискуссиях во время коллоквиума, умение приводить примеры	Вопросы к зачету (сем 7 1-14) Вопросы к экзамену (сем 8 1-46) Вопросы для коллоквиума (сем 7 1-5) Вопросы для коллоквиума (сем 8 1-5) Темы докладов (сем 7 1-20) Темы докладов (сем 8 1-20) Темы рефератов (сем 7 1-10) Темы рефератов (сем 8 1-10) Тест (сем 7 1-10) Тест (сем 8 1-10) Темы курсовых работ (сем 8 1-14) Разноуровневые задачи (сем 7 1-5) Разноуровневые задачи (сем 8 1-5)
У - оценивать степень конкурентоспособности управленческих задач для организации деловой коммуникации	Ответы на вопросы зачета/экзамена Ответы на вопросы теста Активное участие в	Полнота и содержательность ответа на вопросы зачета/экзамена Умение отстаивать	Вопросы к зачету (сем 7 1-14) Вопросы к экзамену (сем 8 1-46)



и разработки бизнес-планов	дискуссиях коллоквиума	свою позицию в дискуссиях во время коллоквиума, умение приводить примеры	Вопросы для коллоквиума (сем 7 1-5) Вопросы для коллоквиума (сем 8 1-5) Тест (сем 7 1-10) Тест (сем 8 1-10) Темы докладов (сем 7 1-20) Темы докладов (сем 8 1-20) Темы рефератов (сем 7 1-10) Темы рефератов (сем 8 1-10) Темы курсовых работ (сем 8 1-14) Разноуровневые задачи (сем 7 1-5) Разноуровневые задачи (сем 8 1-5)
В – принципами выбора необходимых стилей управления и руководства для эффективного управления группами, конфликтами и стрессами	Правильные ответы на вопросы зачета/экзамена Решены верно и подробно разноуровневые задачи	Полнота и содержательность ответа на вопросы зачета, приведены правильные примеры Разноуровневые задачи решены верно и приведены развернутые ответы При решении задач студент приводит правильные примеры и делает обоснованные выводы	Вопросы к зачету (сем 7 1-14) Вопросы к экзамену (сем 8 1-46) Темы докладов (сем 7 1-20) Темы докладов (сем 8 1-20) Темы курсовых работ (сем 8 1-14) Разноуровневые задачи (сем 7 1-5) Разноуровневые задачи (сем 8 1-5)

## 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 зачету (Семестр 7)**

1. Содержание и основная цель управления предприятием в условиях переходной экономики.
2. Изменение требований к системе управления предприятием.
3. Особенности управления предприятием в условиях планово-директивной экономики. Проблемы в управлении предприятием в условиях переходного периода.
4. Системный кризис и смена культур.
5. Развитие методов управления и подготовки кадров.
6. Расширение функций и недостатки традиционных систем управления.
7. Перспективные направления развития методов управления.
8. Определение, причины и принципы организационного проектирования
9. Пределение организационного проектирования как деятельности. Причины развития оргпроектирования.
10. Принципы оргпроектирования. Выполнение конкретных (специализированных) и общих функций управления.
11. Переход от целей организации к её структуре
12. Учет внешней среды; этапы исследования её влияния; параметры анализа рынков; схема изучения динамики. Вопросы системности.
13. Целеполагание. Функциональные модели, структурные схемы и управление процессами.
14. Типы организационных структур.

Билет для зачета содержит два теоретических вопроса. Навыки на зачете проверяются ответами на теоретические вопросы и решением задач из раздела «Разноуровневые задачи» (семестр 7).

#### **Критерии оценки:**

50-100 баллов (оценка «зачтено») - изложенный на зачете 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;

0-49 баллов (оценка «незачтено») - ответы на зачете 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.

## Вопросы к экзамену (Семестр 8)

1. Понятие и сущность организации. Ее роль в жизни общества.
2. Понятие системы и классификация систем.
3. Организация как система. Системные свойства организации.
4. Организация как объект управления.
5. Внутренняя среда организации.
6. Внешняя среда организации
7. Природа организационных изменений, причины сопротивления переменам.
8. Основные положения концепции организационного развития.
9. Современные тенденции развития организации
10. Жизненный цикл работника и моделирование оптимального карьерного роста.
11. Управление карьерным циклом работника.
12. Значение нововведений для развития организации
13. Сущность процесса социализации личности.
14. Методы социализации.
15. Понятие, стадии и институты социализации
16. Структура управления и ее влияние на поведение человека в организации.
17. Механическая и органическая модели организационного проектирования.
18. Неформальные организации и особенности поведения людей.
19. Проектирование работ в организации: факторы, элементы проектирования.
20. Содержание, анализ и результативность работ в организации
21. Поведенческие подходы к стилям лидерства.
22. Ситуационные подходы к стилям лидерства.
23. Формальная организация и стандарты организационного поведения
24. Делегирование полномочий как способ укрепления власти руководителя.
25. Источники и типы власти в организации.
26. Механизм участия в управлении
27. Система экономического стимулирования индивида и группы
28. Методы управления конфликтным поведением индивида, группы.
29. Сущность и классические исследования лидерства в организации
30. Система экономического стимулирования индивида и группы
31. Методы управления конфликтным поведением индивида, группы.
32. Сущность и классические исследования лидерства в организации
33. Социально-психологический климат в организации и возможности его диагностики.
34. Основные проблемы в отношениях между организацией и индивидом.
35. Потребности, мотивы и ценности - содержание понятий
36. Взаимосвязь между индивидуальным восприятием, поведением, установками и ценностями.

37. Стадии процесса восприятия, их характеристика.
38. Установки личности в организационном поведении: понятие, значение, виды, функции, факторы, порождающие установки
39. Этапы организационного проектирования.
40. Методы проектирования организационных структур
41. Классификация типов организационной культуры
42. Формы интеграции предприятий. Приведите примеры.
43. Методы управленческого воздействия на персонал.
44. Основные законы организации.
45. Организационные структуры управления. Дать характеристику.
46. Классификация управленческих решений.

**Критерии оценивания:**

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

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. Навыки на экзамене проверяются ответами на теоретические вопросы и решением задач из раздела «Разноуровневые задачи» (семестр 8).

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется студенту, если 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;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) (оценка «хорошо») выставляется студенту, если он показал 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;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, если он показал 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;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется при отсутствии результатов, если ответы не связаны с вопросами, имеет место наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Темы курсовых работ (Семестр 8)

1. Теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы.
2. Типология подходов в организационном проектировании.
3. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы.
4. Коучинг как метод организационных изменений.
5. Организационная-деятельностная игра как форма и метод проектирования организации.
6. Методы «организационных изменений» в организационном проектировании.
7. Особенности современного этапа корпоративного регулирования.
8. Основные направления и перспективы совершенствования информационных процессов в современных организациях (технологический, организационный, социально-психологический и пр. аспекты).
9. Современные информационные технологии в организационном проектировании.
10. Факторы проектирования и выбора организационных структур
11. Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации.
12. Процесс исторического становления рыночных отношений и связанные с ним изменения в производственных организациях.
13. Изменение строения и функций современных организаций в связи с развитием системы телекоммуникаций.
14. Структура и эффективность организации. Преимущества и недостатки существующих организационных структур предприятий.

### **Критерии оценивания:**

- 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

### **Вопросы для коллоквиумов (Семестр 7)**

1. Современные информационные технологии в организационном проектировании.
2. Факторы проектирования и выбора организационных структур.
3. Организационно-структурная схема системы управления: принципы составления и значение в деятельности организации.
4. Процесс исторического становления рыночных отношений и связанные с ним изменения в производственных организациях.
5. Изменение строения и функций современных организаций в связи с развитием системы телекоммуникаций.

### **(Семестр 8)**

1. Типология подходов в организационном проектировании.
2. Методы моделирования в организационном проектировании: возможности и проблемы.
3. Коучинг как метод организационных изменений.
4. Организационная-деятельностная игра как форма и метод проектирования организации.
5. Особенности современного этапа корпоративного регулирования.

### **Ключи ответов на вопросы коллоквиума:**

1. Аргументация своей позиции по дискуссионному вопросу.
2. Построение (при необходимости) графического описания проблемы (диаграмм, графиков, презентаций).
3. Формирование выводов.

### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка – 20 баллов. Проводится один коллоквиум в семестр.  
- 17-20 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;  
- 11-16 баллов, проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;  
- 5-10 баллов при правильном понимании проблемы;  
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

## Темы докладов (Семестр 7)

1. Объект, предмет, цели и место курса в системе управленческих дисциплин.
2. Актуальность и важность организационного проектирования как науки, практики и учебной дисциплины.
3. Особенности организационного проектирования в планово-директивной экономике.
4. Основы эмпирического подхода и организационного проектирования в системе образования MBA.
5. Методология структурного анализа и моделирование бизнес-процессов. Реинжиниринг. Современные направления организационного проектирования. Менеджмент знаний. Дополнение ситуационного подхода прогнозированием и проектированием.
6. Особенности переходной экономики. Содержание и основная цель управления предприятием в условиях переходной экономики.
7. Изменение требований к системе управления предприятием
8. Особенности управления предприятием в условиях планово-директивной экономики. Проблемы в управлении предприятием в условиях переходного периода.
9. Планирование в организации. Принципы планирования. Виды планирования.
10. Процесс планирования в организации. Основные этапы.
11. Стратегическое планирование. Основные этапы.
12. Состав и структура бизнес плана.
13. Элементы структуры организации.
14. Принципы построения организационных структур. Типы организационных структур. Их характеристика.
15. Механистические организационные структуры.
16. Органические организационные структуры.
17. Что такое мотивация, мотив, потребность, стимул. Приведите пример вариантов мотивации.
18. Внутренняя и внешняя мотивация. Процесс мотивации.
19. Содержательные теории мотивации.
20. Процессуальные теории мотивации.

## (Семестр 8)

1. Системный кризис и смена культур. Развитие методов управления и подготовки кадров. Расширение функций и недостатки традиционных систем управления. Перспективные направления развития методов управления.
2. Определение, причины и принципы организационного проектирования
3. Определение организационного проектирования как деятельности. Причины развития организационного проектирования.

4. Принципы организационного проектирования. Выполнение конкретных (специализированных) и общих функций управления.
5. Учет внешней среды; этапы исследования её влияния; параметры анализа рынков; схема изучения динамики. Вопросы системности.
6. Целеполагание. Функциональные модели, структурные схемы и управление процессами.
7. Разработка эффективной стратегии развития организации на примере компании.
8. Контроль как функция менеджмента. Содержание контроля. Пример контроля параметров управленческой деятельности
9. Основные причины необходимости управленческого контроля.
10. Виды контроля. (перечислить и охарактеризовать все виды)
11. Технология контроля.
12. Основные ошибки руководителя при проведении контроля.
13. Основные этапы процесса контроля.
14. Понятие и сущность контроллинга.
15. Личность как объект управления.
16. Управление группой.
17. Групповая динамика и эффект синергии. Приведите пример того, за счет каких факторов достигается синергетический эффект.
18. Власть и личное влияние.
19. Основы лидерства. Подходы к изучению лидерства.
20. Стиль руководства.

### **Критерии оценки:**

Оценка 10 баллов за 1 доклад, максимальное количество 2 доклада за семестр. Максимальное количество 20 баллов.

- 12-20 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл темы докладов (2 доклада за семестр) и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 5-11 баллов, если содержание докладов освещено не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примера практического применения.

### **Темы рефератов (Семестр 7)**

1. Российский интернет и рунет.
2. Исследование аудитории интернета.
3. Лидеры интернет – рынка в России.
4. Реклама в интернете, крупные рекламные агентства.
5. Маркетинговые исследования в сети. Методы проведения маркетинговых исследований.



6. Виды организационных конфликтов. Способы разрешения конфликтов. Привести примеры.
7. Законы и основные приемы делового общения.
8. Основные виды устного делового общения, их технология.
9. Характер и основные методы изменений в организации.
10. Основные особенности внешней рыночной среды.

### **(Семестр 8)**

1. Деловая и фоновая среда, из особенности в современных условиях ведения бизнеса.
2. Классификация коммуникаций. Основные элементы и этапы процесса коммуникации.
3. Межличностные коммуникации. Преграды в межличностных коммуникациях.
4. Виды управленческих решений. Классификация решений по уровням управления.
5. Требования к принимаемым решениям. Ограничения при принятии решений.
6. Модели и методы принятия решений.
7. Понятие риска в бизнесе. Классификация видов риска.
8. Система управления рисками.
9. Характер и основные методы изменений в организации.
10. Модели стратегий по Г.Минцбергу. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании.

#### **Критерии оценки:**

Оценка 10 баллов за 1 реферат, максимальное количество 2 реферата за семестр. Максимальное количество 20 баллов.

- 12-20 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл темы рефератов (2 реферата за семестр) и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 5-11 баллов, если содержание рефератов освещено не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примера практического применения.

### **Тест (Семестр 7)**

#### **1. Что такое киберсквоттинг?**

- a) Захват сайта;
- b) Недружественное поглощение бизнеса в Интернете;
- c) Захват доменного имени;
- d) Регистрация доменного имени, копирующего известные торговые марки.

## 2. Что такое White Hat SEO?

- a) Методы продвижения сайтов, разрешенные поисковой машиной;
- b) Методы продвижения сайтов, разрешенные стандартами Интернета;
- c) Термин невозможно четко определить;
- d) Методы продвижения сайтов с помощью всех видов рекламы.

## 3. Выберите правильное определение электронной коммерции.

- a) Электронная коммерция – коммерческая деятельность провайдеров услуг Интернета;
- b) Электронная коммерция – совокупность всех возможных способов использования Интернета в коммерческих целях;
- c) Электронная коммерция – коммерческая деятельность, которая основывается на цифровых технологиях.

## 4. Что такое m-commerce?

- a) Оказание услуг мобильной телефонной связи;
- b) Оказание услуг доступа по технологиям WAP, GPRS;
- c) Платежные системы на основе мобильной телефонной связи;
- d) Перенос электронной коммерции на мобильные терминалы.

## 5. Какая бизнес-модель не относится к категории партнерских бизнес-моделей?

- a) Баннерный обмен (Banner Exchange);
- b) Оплата за клики (Pay-per-click);
- c) Торговые посредники (Buy/Sell Fulfillment);
- d) Разделение доходов (Revenue Sharing).

## 6. Выберите пункт, который не является способом организации электронных торговых площадок сегмента B2B.

- a) Онлайновый каталог;
- b) Электронный аукцион;
- c) Электронный рынок;
- d) Сообщество.

## 7. Что такое информационная асимметрия?

- a) Ситуация, в которой относительная рыночная власть двух сторон, принимающих участие в сделке, определяется одной стороной, владеющей большим количеством информации, необходимой для осуществления сделки;
- b) Ситуация, в которой цена товара определяется стороной, способной ограничить доступ к информации, необходимой для осуществления сделки;
- c) Ситуация, в которой цена товара определяется стороной, владеющей большим количеством информации, необходимой для осуществления сделки;

d) Ситуация, в которой сделка может быть осуществлена только при условии, что одна сторона владеет большим количеством информации, необходимой для осуществления сделки, в сравнении с другой стороной.

**8. Какая концепция стратегического менеджмента является основной:**

- a) концепция управления текущей деятельностью организации;
- b) концепция управления изменениями в организации;
- c) концепция управления организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

**9. Позиционирование - это:**

- a) процесс разделения потребителей на однородные группы в соответствии с потребностями;
- b) определение места дня своего товара в ряду аналогов;
- c) разнообразие предложения продукции одного производителя, ориентированной на разные сегменты.

**10. На какой стадии жизненного цикла товара фирма получает максимальную прибыль:**

- a) внедрения;    b) спада;    c) зрелости;    d) роста.

**(Семестр 8)**

**1. Дифференциация – это:**

- a) концепция, описывающая разнообразие предложения;
- b) концепция, описывающая разнообразие спроса;
- c) концепция, описывающая характер восприятия фирмы целевыми покупателями.

**2. Стратегия диверсификации - это:**

- a) стратегия, нацеленная на расширение сфер деятельности фирмы за счет ее новых направлений;
- b) расширение ассортимента производимой продукции;
- c) расширение доли рынка.

**3. Жизненный цикл товара можно разделить на следующие стадии:**

- a) период затрат на реализацию, период окупаемости реализации, период прибыли;
- b) период низкого спроса, период высокого спроса;
- c) выход на рынок, рост продаж, зрелость, насыщение, спад.

**4. В стратегическом плане товарная политика фирмы исходит из концепции жизненного цикла товара, то есть из того факта, что:**

- a) каждый товар имеет определенный период рыночной устойчивости, характеризующийся объемами его продаж и приносимой прибылью во времени;

b) товар должен приносить прибыль, ее динамика отражает суть концепции;

c) спрос на товар на рынке меняется очень медленно.

**5. Стратегия лидерства в области затрат заключается:**

a) в наращивании объема производимой продукции и снижении за счет этого издержек производства и, следовательно, цен;

b) в создании новых или обновленных товаров и услуг, отличных от прежних;

c) в реализации товаров по различным, дифференцированным ценам.

**6. Может ли товар, превосходящий по качеству конкурирующие аналоги быть неконкурентоспособным на данном рынке:**

a) да;

b) нет.

**7. Можно ли сделать вывод о конкурентоспособности товара, определив его полное соответствие требованиям международного стандарта:**

a) да;

b) нет.

**8. Если компания производит продукцию, реализуемую по высоким ценам, а ее потребителя проживают конкретно в одном районе, какой метод продвижения товара она будет в основном использовать:**

a) рекламу;

b) личные продажи;

c) публик рилейшнз;

d) стимулирование сбыта.

**9. Экономическая стратегия фирмы - это:**

a) комплексный план, определяющий правила и приемы управления фирмой по достижению стратегических целей и осуществлению миссии организации;

b) создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы;

c) формирование товарного ассортимента фирмы, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности потребителей;

d) комплексный план, определяющий правила и приемы оперативного управления фирмой по достижению хозяйственных целей организации.

**10. Сегментация рынка товара – это:**

a) разнообразие между товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты.

b) выделение целевых групп потребителей, характеризующихся однородностью вкусов, предпочтений, потребностей, поведения;

c) разнообразие между конкурентами по однотипным товарам;

d) выделение товарных групп, пользующихся наиболее высоким спросом на рынке.

### **Инструкция к тесту:**

1. Определить верный ответ в каждом вопросе.
2. За каждый правильный ответ присваивается 1 балл

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество 20 баллов. Проводится один тест в семестр.

Оценка результатов:

20-10 баллов - число правильных ответов больше 50%. Тест принят.

0-9 баллов - число правильных ответов меньше 50%. Тест не принят.

## **Разноуровневые задачи (Семестр 7)**

### **Задача 1 Цикл управления производством**

Нарисуйте схему цикла управления производством (в соответствии с заданием преподавателя) и выделите контуры регулирования тактического планирования.

### **Задача 2 Типы менеджеров по уровням управления**

Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Таблица 1.2 - Типы менеджеров по уровням управления

<b>Уровень управления</b>	<b>Кто относится</b>	<b>Основные задачи</b>	<b>Тип менеджера</b>
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	

### **Задача 3 Миссия организации**

Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности (табл. 1.3):

Таблица 1.3 – Шаблон для заполнения миссии

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка волос	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Химчистка, прачечная		
Фитнес-центр		
Производство мебели		

#### **Задача 4 Роль производительности организации**

На примере любой организации поясните, что такое производительность и почему она важна? Кто прежде всего отвечает за производительность в организации?

#### **Задача 5 Построение эффективной организационной структуры управления**

Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- Выявление потребностей сегмента рынка;
- Мониторинг новинок поставщиков и конкурентов;
- Выведение на рынок нового продукта.

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти:

- Маркетологи;
- менеджеры по продажам;
- бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам);
- PR-менеджеры.

Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться.

**Вопросы:** Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании? Дайте развернутый ответ на вопрос, а также представьте его в виде схемы.

## (Семестр 8)

### **Задача 1 Построение эффективной команды**

1. Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:
  - отрасль (рынок);
  - территориальное размещение;
  - необходимые технологии;
  - предполагаемые объемы производства и т.п.
2. Сформулируйте миссию и систему целей организации.
3. Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).
4. Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников (от 5-10 чел.).
5. Создайте эффективную команду из числа ваших сокурсников.  
*Технология создания эффективной команды* включает в себя следующие этапы:
  - 1) отбор сотрудников;
  - 2) регулирование численности команды;
  - 3) совместное определение целей, постановка задач;
  - 4) мотивация – каждый должен знать, какую выгоду он получит от общей успешной деятельности;
  - 5) стандартизация норм поведения, дресс-код и т.п.;
  - 6) создание условий для более близкого знакомства членов команды между собой;
  - 7) обучение;
  - 8) ввод системы контроля, поощрение самоконтроля;
  - 9) поддержка командного духа;
  - 10) замена членов команды, которые не хотят или не могут работать в соответствии с установленными корпоративными стандартами.

### **Задача 2 Определение компетенций у сотрудников**

1. Дать определение должности «менеджер».
2. Какими полномочиями в организации наделяется менеджер?
3. Может ли владелец компании сам выполнять функции управленческие функции? Приведите примеры.
4. Какие компетенции необходимы современному менеджеру? Используя Интернет-ресурсы, журнальные статьи и т.п., выберите в качестве примеров две-три современные компании. Составьте перечни компетенций (качеств, навыков) руководителей этих компаний.

5. Разработайте свою систему требований, предъявляемых к имиджу современного менеджера:

- одежда и аксессуары;
- манера поведения;
- речь и манера общения;
- другие качества.

6. Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы, начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – План развития компетенций менеджера

Годы	Компетенции		
	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			

### Задача 3 Построение матрицы ответственности

При создании кондитерской для производства качественных и вкусных изделий директор решает распределить задачи и ответственность за их выполнение между сотрудниками, для чего использует матрицу ответственности. Матрица ответственности явным образом устанавливает степень ответственность каждого участника проекта за отдельные виды работ, поэтому очень полезно ее составить и ознакомить с ней всех участников проекта перед этапом исполнения.

Задачи, необходимые для создания и работы кондитерской:



Определение должностных полномочий сотрудников в организации:



Задачи проекта	Роль в проекте / должность									
	Директор	Производственный менеджер	Маркетолог	Менеджер по персоналу	Бухгалтер	Художник-Кондитер (5-6 разряд)	Рабочий-кондитер (1-4 разряд)	Руководитель смены	Контролер качества	Рабочий персонал (фасовщик, упаковщик)
Выбор помещения	К	О								
Покупка оборудования	К	О				С				
Подбор персонала	К			О		С				
Сбыт продукции	К	И	О							
Маркетинг	К		О							
Управление персоналом	К	С		О				И		
Руководство компанией	О	И		И						
Экономическая деятельность	К	И			О					
Производство продукции	К	О				С	И	К	С	И
Оформление продукции	К					О	И			
Контроль над качеством продукции	К					С	О	О	К	
Разработка ассортимента	К					О			С	

где:

К	Контролирует, утверждает / не утверждает
О	Ответственный - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации и выполнять её
И	Исполнитель - выполняет задачу, но не несет ответственности
С	Консультант - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации

Для понимания, анализа и принятия решений о проектировании новой системы используется IDEF0-модель. IDEF0-модель – это искусственный объект, представляющий собой виртуальный образ системы и ее компонентов, в виде функциональной структуры объекта, отображающих производимые им действия и связи между этими действиями (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Матричное представление организации

Организация	Первичные входы	Преобразования	Ресурсы	Показатели конечных результатов	Конечный продукт
Кондитерская	Мука, сахар, какао, молочные продукты, яйца, фруктовые соки, вкусовые добавки, красители, желирующие компоненты	Выпечка, приготовление кондитерских изделий, их художественное оформление	Рабочие, менеджеры, оборудование для изготовления продукции, сырье (ингредиенты)	Прибыль, доход, повышение спроса на продукцию кондитерской, увеличение объема продаж, увеличение доли рынка в регионе	Качественные и вкусные кондитерские изделия

Задание: Выбрать любую организацию, определить задачи, необходимые для ее функционирования, определить ее должностной состав и составить конечное матричное представление организации.

#### **Задача 4 Основные направления консультационных услуг**

1. Перечислите десять основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.
2. Дайте отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу.
3. Сформулируйте причины найма консультанта клиентом.
4. Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов.
5. Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.
6. Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных предприятий и проблемных. Где он больший и почему?
7. Подумайте, над каким типом проекта вы бы не хотели работать как консультант, поскольку считаете, что данный сектор бизнеса и результаты проекта противоречат вашим нравственным нормам или профессиональной компетенции. Коротко обоснуйте свою позицию.
8. Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

#### **Задача 5 Формирование миссии и стратегии предприятия**

##### I этап: Формирование общего представления о предприятии

- 1) Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру исследуемого Вами предприятия.
- 2) Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием.
- 3) Сформулируйте существующую стратегию предприятия.

Попробуйте ответить на вопрос: «Какой цели подчинялась работа предприятия в последние 4–5 лет?».

##### II этап: Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

- 1) Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия.
- 2) Определите доминирующую мотивационную характеристику персонала Вашего предприятия.

Попробуйте ответить на вопрос: «Для чего люди работают на данном предприятии?».

Мотивация работника во многом определяет результативность его труда.

3) Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия.

4) Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия. В какой степени благополучие (неблагополучие) предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

5) Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов.

Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет, то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции? Как осуществляется управленческое консультирование на данном предприятии, какова его степень важность с Вашей точки зрения?

### III этап: Характеристика процессов, происходящих на предприятии

1) Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям). Меняется ли что-то в политике производства, сбыта и цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

2) Сформулируйте основные принципы кадровой политики предприятия. Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве?

Важна ли для Вас производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

3) Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии, за последние три - пять лет. Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства?

4) Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию. Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (т. е. растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта)? Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки?

5) Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии.

Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

6) Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия. Попробуйте выбрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы, и каким образом?

7) Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии. Достаточно ли жизнеспособна, с

Вашей точки зрения, организационная структура, которая использовалась до сих пор на Вашем предприятии? Если нет, то, в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим? Что является результатом выполнения задания?

**Задание: Выполнение задания состоит из трех этапов. Для подготовки задания необходимо поэтапно ответить на все вопросы. Использовать минимум 2 вида услуг из предложенных к рассмотрению:**

1. супермаркет;
2. фермерское хозяйство или крупное сельскохозяйственное предприятие;
3. ателье или швейная фабрика;
4. кондитерские изделия;
5. услуги автосервиса;
6. туроператор;
7. строительное предприятие;
8. крупное предприятие оптовой торговли с выходом на международный рынок;
9. предприятие по добыче полезных ископаемых;
10. хлеб и хлебобулочные изделия;
11. производство стройматериалов;
12. мебельное производство;
13. производство металлопластиковых окон;
14. производство рекламы;
15. культурно-досуговые центры и прочее.

### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка 20 баллов за все задания. Максимальное количество 5 заданий за семестр. В семестре решаются все задания. За верно решенную одну задачу студент получает 4 балла.

- 13-20 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 5-12 баллов если он выполнил 3 задания правильно;
- 0-4 балла если он выполнил 1-2 заданий правильно.

### **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 (7 семестр).

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена (8 семестр).

Зачет и экзамен проводятся по расписанию промежуточной аттестации. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета/экзамена. Результаты аттестации заносятся в зачетную/экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, 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: «Объект, предмет, цели и место курса в системе управленческих дисциплин». Основные определения. Цель, разделы и предназначение учебного курса. Категориальный аппарат.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки расчетных и аналитических действий.

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.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад и 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 над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования и решения разноуровневых задач. 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 докладов, требования к оформлению**

Порядок подготовки доклада:

- 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.

Доклад 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.

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

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

Реферат должен быть нацелен на получение навыков и применения методов теории организации. Структура реферата:

- титульный лист;
- оглавление (содержание);
- основную часть;
- приложения;
- список использованных источников (отчетные материалы организаций, результаты исследований, нормативные документы, специальная литература, интернет-ресурсы и т.п.).

В реферате необходимо отразить следующие позиции:

- теоретическая и методологическая часть. Отражает основные теоретические аспекты темы реферата.

- практическая часть должна быть написана на примере конкретной организации (отрасли), должна содержать рекомендации по совершенствованию управления деятельностью организации.

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

В 8 семестре студент выполняет курсовую работу.

Цель работы – показать степень полноты освоения дисциплины. В курсовой работе отражаются знания, умения и навыки, полученные во время изучения дисциплины в соответствии с разделами и позициями программ, материалы, необходимые для написания работы, соответствующие расчеты, анализ, обоснования, выводы и предложения.

Объем работы (основной текст) – 20-30 страниц. Таблицы, схемы, диаграммы, чертежи, можно поместить в приложения, в этом случае в основной объем работы они не входят. Список документов, нормативных и инструктивных материалов и литературы в основной объем работы не включаются.

Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;

- оглавление (содержание);
- введение;
- основную часть (как правило, 3 главы);
- заключение;
- приложения (при необходимости);
- список использованных источников (отчетные материалы организаций, результаты исследований, нормативные документы, специальная литература, интернет-ресурсы и т.п.).

В работе необходимо отразить следующие позиции:

- теоретическая и методологическая часть (первая глава). Отражает основные теоретические аспекты темы курсовой работы;
- практическая часть (вторая и третья главы) должна быть написана на примере конкретной организации (отрасли), должна содержать рекомендации по совершенствованию управления деятельностью организации.

Курсовая работа должна быть выполнена на компьютере (шрифт Times - New Roman, размер - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлена.