

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность – «Международный менеджмент»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ  
Рабочая программа дисциплины

Составители:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2.	Структура дисциплины	5
3.	Содержание дисциплины	5
4.	Образовательные технологии	8
5.	Оценка планируемых результатов обучения	8
5.1.	Система оценивания	8
5.2.	Критерии выставления оценок	8
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	26
6.1.	Список источников и литературы	26
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	27
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	27
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	27
9.	Методические материалы	29
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий	29
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	34
9.3.	Иные материалы	45
	Приложения	45
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	45

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;
- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.
- дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;
- ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.
- рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Понимает состав и смысл поставленных задач с позиции основ экономической, организационной и управленческой теории	<i>Знать:</i> основные понятия менеджмента, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией. <i>Уметь:</i> использовать методы современного менеджмента в целях эффективного регулирования деятельности и целенаправленного развития организации. <i>Владеть:</i> новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций.

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент организации» является частью базового цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «История управленческой мысли». «Правовая основа бизнеса».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Стратегический менеджмент», «Социальная ответственность бизнеса», «Бизнес-планирование».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 8 з.е., 288 ч., в том числе курсовая работа 2 з.е.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1,2	Лекции	34
1,2	Семинары/лабораторные работы	50
Всего:		84

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 204 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Введение в менеджмент	Виды менеджмента. Общий и функциональный менеджмент: содержание понятий, сущность и область использования. Методология управления сферами деятельности деловой организации. Среда функционирования деловой организации. Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления организацией: результативность, эффективность, производительность, практическая реализация. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
2	Формы организации системы менеджмента	Концепция системы менеджмента. Научное обоснование системы менеджмента. Целевая, функциональная и обеспечивающая подсистемы системы менеджмента. Управляющая подсистема системы менеджмента. Внутренняя и внешняя среда организации: основные характеристики. Технологии и специализированное разделение труда в организации. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.

3	Цели и задачи менеджмента	<p>Цели, задачи и уровни менеджмента. Цели и ценности высшего руководства. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера. Особенности управленческой деятельности и управленческого труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера. Жизненный цикл организации. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.</p>
4	Формальные, неформальные и сложные организации.	<p>Понятие организации: системный подход и поведенческий подход к организации. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция.</p> <p>Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций. Зависимость от внешней среды. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.</p> <p>Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах, необходимость управления организационными изменениями. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.</p> <p>Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства и особенности их применения в управленческой практике.</p>
5	Внутренняя и внешняя среда менеджмента	<p>Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка.</p> <p>Инфраструктура менеджмента как совокупность условий, материальных и социальных факторов, обеспечивающих управление организацией: субъект управления, объект управления, каналы управления, власть и другие рычаги воздействия, компетенция управленцев, авторитет руководителя.</p> <p>Понятие о внутренних переменных как ситуационных факторах организации. Основные характеристики внутренних переменных организации (цель, структура, задачи, технология и персонал). Классификация технологий. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды. Модель влияния внутренних и внешних факторов на организацию.</p>
6	Руководство и лидерство	<p>Лидерство. Основные теории: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси и К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джинетт и Дж. Курфи); теории обмена, или трансактного анализа (Ф. Хецдер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др. Формальное и неформальное лидерство. Сравнительная характеристика менеджера и лидера.</p> <p>Природа и особенности управленческой деятельности. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации. Источники власти и баланс</p>

		<p>власти. Стиль руководства и производительность. Адаптивное руководство.</p> <p>Группа в организации. Понятие, структура, межличностные отношения.</p> <p>Управление конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.</p>
7	Функции менеджмента	<p>Становление концепции функционального управления. Варианты классификаций функций менеджмента, сравнительная характеристика.</p> <p>Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.</p> <p>Организация как процесс и компонент технологии управления. Организация взаимодействия. Координация. Механизмы координации. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) и частных (обеспечивающих) функций. Интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента: функции внутрифирменного управления, управление развитием производства, управление технической политикой фирмы, управление персоналом. Специфические функции (отраслевая специфика).</p> <p>Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления.</p>
8	Организационные структуры управления фирмами на современном этапе.	<p>Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационное построение как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.</p> <p>Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб. Развитие организационных структур управления (новые адаптивные структуры).</p>
9	Внутрифирменное планирование	<p>Элементы и основные понятия функции «планирование». Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Планирование и успех организации. Сущность и особенности бизнес-плана, основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов. Субъективные и объективные факторы, препятствующие качественному планированию.</p>
10	Контроль и контроллинг	<p>Сущность и смысл контроля (предупреждение возникновения кризисных ситуаций). Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Контроль и контроллинг. Процесс регулирования.</p>
11	Современные тенденции	<p>Основные факторы эффективности менеджмента: технический уровень производства, стиль управления, мобилизации внутренних ресурсов,</p>

развития технологий менеджмента.	совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Современные тенденции развития технологий менеджмента: эволюция функций менеджмента, эволюция организационных структур, развитие человеческих ресурсов. Повышение качества управления. Особенности развития технологий менеджмента в российских предприятиях. Зарубежный опыт использования технологий менеджмента.
----------------------------------	---

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	12 баллов
2. Выполнение практических заданий	6 баллов	36 баллов
3. Тестирование, контрольная работа	12 баллов	12 баллов
4. Промежуточная аттестация зачет с оценкой / экзамен		40 баллов
5. Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

##### 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

		Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### *Типовое тестовое задание «Менеджмент организации»*

##### *Вариант 1*

#### **1. Что характеризует организационную структуру управления?**

1. Уровни управления
2. Звенья управления
3. Виды ответственности
4. Связи между звеньями
5. Тип руководства

**2. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?**

1. Производственные
2. Линейные
3. Функциональные
4. Технологические

**3. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?**

1. Вертикальные
2. Горизонтальные
3. Функциональные
4. Линейные
5. Смешанные

**4. Какие организационные структуры следует отнести к структурам механического типа?**

1. Линейные
2. Линейно-штабные
3. Линейно-функциональные
4. Дивизиональные
5. Матричные

**5. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?**

1. Линейно-штабные
2. Линейно-функциональные
3. Дивизиональные
4. Матричные
5. Проектные.

**6. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?**

1. Экономические
2. Бюрократические
3. Административные
4. Социально-психологические
5. Демократические

**7. Что можно отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?**

1. Регламенты
2. Нормы и нормативы
3. Приказы и распоряжения
4. ГОСТы
5. Системы материального стимулирования
6. Должностные инструкции

**8. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?**

1. Матричная структура
2. Стиль руководства
3. Связь между звеньями структуры

**9. Что характеризует стиль руководства в «управленческой решетке Блейка Моутона»?**

1. Заботу руководителя о производстве
2. Личные интересы руководителя
3. Заботу руководителя о работниках организации

**10. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?**

1. Общей

2. Специфической
3. Социально-психологической
4. Связующей

**11. Что представляет собой делегирование полномочий?**

1. Передачу полномочий
2. Передачу ответственности
3. Передачу полномочий и ответственности

**12. Что представляет собой цель?**

1. Желаемый результат деятельности организации
2. Желаемое состояние организации
3. Количественный или качественный показатель деятельности
4. Желаемый результат деятельности работника организации

**13. В каком виде могут быть представлены цели организации?**

1. Словесной формулировкой
2. Формулами
3. Количественными показателями
4. Качественными показателями
5. «Деревом целей»

**14. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:**

1. Сообщество индивидов, объединенных общей целью
2. Четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
3. Система, направленная на достижение целей функционирования
4. Механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

**15. Внутренняя среда организации - это:**

1. Капитал, люди, технология
2. Нельзя дать точное определение, т.к. Каждая организация имеет свой набор компонентов
3. Часть общей среды, которая находится в рамках организации
4. Партнёры по бизнесу

**16. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:**

1. Маркетинг
2. Дилерская услуга
3. Инновация
4. Производство

**17. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:**

1. Цели
2. Миссия
3. Стратегия
4. Тактика деятельности организации

**18. Миссия фирмы – это:**

1. Максимизация прибыли
2. Внешнее предназначение фирмы
3. Цель, связанная со снижением издержек
4. Мотивация ее персонала

**19. Стратегия дифференциации особенно успешна:**

1. В условиях массового спроса
2. В условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
3. В условиях ценовой конкуренции

4. В условиях отсутствия конкуренции

**20. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:**

1. Стратегия первоходца
2. Стратегия низких издержек
3. Стратегия дифференциации продукции
4. Стратегия фокусирования

### **Вариант 2**

**1. Основные недостатки дивизиональных структур:**

1. Отсутствие творческих решений
2. Низкий уровень мотивации сотрудников
3. Увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
4. Опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

**2. Какие основные преимущества матричных структур:**

1. Возможность быстрого освоения новых изделий
2. Эффект двойного подчинения
3. Возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
4. Сбалансированный кадровый состав организации

**3. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:**

1. Да
2. Нет
3. Желательно
4. Не обязательно

**4. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:**

1. Предприятий большой размерности
2. Предприятий средней размерности
3. Предприятий со сложной технологией производства
4. Небольших предприятий

**5. Сущность ситуационного подхода состоит в следующем:**

1. Знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
2. Умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
3. Правильное интерпретирование ситуации, определение наиболее важных факторов и применение адекватных методов
4. Применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя

**6. Аутсорсинг – это:**

1. Выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании
2. Вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности
3. Вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика
4. Передача всех функций сторонним организациям

**7. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:**

1. Для оптимального решения комплексной задачи
2. Для сохранения "группового" стиля работы
3. Для проверки квалификации подчиненных
4. Для разгрузки самого руководителя

**8. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации - это:**

1. Анализ среды и стратегическое планирование

2. Контроль
3. Мотивация
4. Координация

**9. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:**

1. Этапы контроля
2. Методы контроля
3. Объекты контроля
4. Принципы контроля

**10. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:**

1. На четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
2. На оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
3. На жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
4. На оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

**11. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:**

1. Лидерство
2. Руководство
3. Дифференциация
4. Мотивация

**12. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:**

1. Социальные и мотивирующие
2. Гигиенические и мотивационные
3. Ожидания и социальной справедливости
4. Комплексные

**13. Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:**

1. Социальной справедливости
2. Кнута и пряника
3. Потребность в деньгах
4. Социальные, уважение личности, самоутверждение

**14. Основные факторы модели мотивации В. Врума:**

1. Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
2. Сложность и напряженность работы, справедливость вознаграждения
3. Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
4. Гигиенические факторы; факторы, связанные с характером и существом работы

**15. Что включает в себя понятие организационной культуры:**

1. Поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды
2. Уровень общей культуры общества
3. Уровень культуры отдельных сотрудников организации
4. Наличие команды единомышленников

**16. Какими должны быть цели организации:**

1. Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми
2. Легкорезализуемыми
3. Конкретными и измеримыми
4. Не взаимосвязанными друг с другом

**17. Мотивация - это:**

1. Внутренние ценностные представления человека

2. Система поощрений хорошей работы
3. Позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий
4. Метод побуждения людей к труду

**18. Какие из человеческих потребностей являются главными по теории мотивации Макклелланда?**

1. Успех
2. Деньги
3. Свобода
4. Причастность
5. Безопасность
6. Власть

**19. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:**

1. Гибкой
2. Саморегулируемой
3. Стабильной и прочной
4. Все перечисленное

**20. Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, которая способствует эффективному преобразованию входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации, — это:**

1. Структура организации;
2. Организационная культура;
3. Технология управления;
4. Правильно все названное выше.

***Типовые вопросы контрольной работы***

1. В чем заключается главная ценность теории ожиданий В. Врума?
2. В чем заключается практическое значение «дерева целей»?
3. В чем заключается практическое значение «жизненного цикла организации»?
4. В чем заключается сущность и значение процессного подхода в менеджменте.
5. Зависит или нет миссия от текущего состояния организации?
6. Какая организационная структура должна соответствовать поточной технологии?
7. Какие возможности для персонала организации дает использование управления по отклонениям?
8. Какие структурные нововведения становятся необходимыми при переходе растущей организации с одной стадии жизненного цикла к другой.
9. Какой вид организационной структуры и организационной культуры по Ч. Хэнди больше всего соответствуют технологиям массового и крупносерийного производству и почему?
10. Какой вид полномочий имеет руководитель административно-хозяйственного отдела производственной организации?
11. Можно ли утверждать, что бенчмаркинг - это комплексный метод контрольного процесса и почему?
12. Назовите главные причины перехода к дивизиональным структурам управления.
13. Какие основные и характерные черты зрелой организации. Назовите четыре основные и характерные черты зрелой организации.

14. Обоснуйте, почему бизнес-план можно назвать основой стратегического планирования.

15. Перечислите ключевые особенности современной системы взглядов на менеджмент или новой управленческой парадигмы.

16. Перечислите принципы формирования и основные виды организационных структур управления.

17. Почему незначительные отклонения чаще всего являются причиной кризисных явлений на фирме?

18. Сформулируйте основную задачу системы управления.

19. Что влияет на оптимальность соотношения в использовании внутреннего и внешнего контроля?

20. Что конкретно можно спланировать в предварительном, текущем и итоговом контроле?

### ***Примерные темы аналитических заданий***

1. Исследования развития подходов к ЖЦО в работах отечественных исследователей: Э.М. Короткова, Е.В. Новоселова, Б.З. Мильнера и др.

2. Исследования развития подходов к ЖЦО и модели ЖЦО в работах зарубежных исследователей: А. Даун; Г. Липпитт и У. Шмидт; Б. Скотт; Л. Грейнер; У. Торберт; Ф. Лиден; Д. Кац и Р. Кан; Дж. Кимберли; Р. Куинн и К. Камерон; Д. Миллер и П. Фризен.

3. И. Адизис и его теория жизненных циклов организации.

4. Проблемы проведение изменений в организации при переходе к международным стандартам управления: особенности и характеристика.

5. Создание и использование консультативного аппарата: условия эффективного функционирования, примеры.

6. Причины возрастания роли менеджера в современных условиях.

7. Специфика подготовки менеджеров для современного бизнеса.

8. Принципы Стивена Кови и их практическое значение.

9. Проблемы взаимодействия линейного и функционального руководства в ЛФС управления: примеры решений.

10. Влияние делегирования полномочий на структуру управления.

### ***Примерный перечень практических заданий***

1. Построить «жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.

2. Определить вид полномочий на конкретном примере.

3. Определить состав факторов при выборе организационной структуры (цели организации, требования рынка, сложность управленческой работы, производственная структура, принципы построения ОСУ) для конкретной организации.

4. Построить «дерево» целей для организации сферы общественного питания (ресторан быстрого обслуживания).

5. Определить вид организационных структур управления.

6. Сформировать матрицу распределения административных функций управления (РАФУ).

7. Определить состав функциональной модели оценки менеджмента.
8. Сформировать рабочие и управленческие команды по реализации функционального подхода.

***Практическое задание по дисциплине «Менеджмент организации»  
«Анализ организации (внутренняя и внешняя среда)»***

1. Ознакомьтесь с информацией по компании
2. Заполните таблицу (табл. 1) «Анализ организации (внутренняя и внешняя среда).
3. Сформулируйте выводы о деятельности организации, опираясь на характеристики внутренней и внешней среды

*Описание компании*

- Организационно-правовая форма – Общество с Ограниченной Ответственностью. Форма собственности – частная. Характер деятельности – производство продуктов питания. Компания занимается следующими видами деятельности: производство, реализация, экспорт и импорт продуктов питания.

- Промышленная группа «Петросоюз» имеет в составе шесть предприятий: ООО «Пельменный комбинат №1», ООО «Санкт-Петербургский маргариновый комбинат», ООО «Источник», ООО «ПБ Продукт», ООО «Полимер-Отрадное» ООО «Любимый Край».

- Основанная в 1989 году ПГ «Петросоюз» существует более 26 лет. Фирма «Петросоюз» хорошо известна на европейском рынке под именем «Петроимпорт» как серьёзный и надёжный партнёр, отличающийся прекрасной организацией работы и нацеленностью на долгосрочное сотрудничество. Эту репутацию «Петросоюз» заработал, когда в начале 90-х годов занимался импортом продуктов питания из стран Европы (Германии, Бельгии, Франции, Финляндии, Польши), США и Австралии. И сегодня «Петросоюз» является профессиональным поставщиком широкого ассортимента растительных масел из разных стран мира.

- В 1996 году «Петросоюз» начал производство продуктов питания. Компания стала первой в России выпускать кетчупы и новый для российских покупателей продукт – мягкое масло.

- Наиболее известными брендами «Петросоюза» являются масло мягкое «Деревенское», серия продуктов, выпускаемая под общим названием «Моя Семья», а также кетчуп «Хан», пельмени «Мама Миа», «Престольные» и многие другие. ПГ «Петросоюз» является лауреатом знака конкурса «Общественное признание» и награждена Дипломом Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ «За содействие развитию продовольственного рынка Северо-западного региона Российской Федерации».

- Политика компании состоит в повышении качества производимых продуктов питания на рынке и дальнейшем обеспечении населения высококачественной продукцией, формировании у населения хорошего вкуса. Организация в силу своего структурного построения является одним из социальных институтов и осуществляет одну из главных функций в обществе – обеспечение населения продуктами питания, что само по себе немаловажно. Главной задачей компании является удовлетворение желаний и нужд потребителей, поэтому компания производит высококачественные продукты по приемлемой цене. Всем партнёрам, покупающим производимую продукцию, компания предлагает выгодные условия сотрудничества, помощь продвижения на местах и обслуживание на самом высоком уровне.

- ПГ «Петросоюз» является российской компанией, соблюдающей свои традиции и заботящейся о будущем. Поэтому компания создаёт в России рабочие места, способствует экономическому подъёму и развитию страны и регионов и достойно представляет

отечественную продукцию на международном рынке. Компания предоставляет своим сотрудникам возможность профессионального роста и раскрытия творческого потенциала. Кроме всего прочего компания заботится об окружающей среде и бережно относится к природе.

- К 2012 году компания столкнулась со следующим рядом проблем:
  - нехватка производственных мощностей при производстве майонеза «Мечта хозяйки» в связи с повышением спроса на данный вид продукции;
  - невозможность обеспечить 60%-ю дистрибуцию основных торговых марок в магазины г. Москвы в связи с жёсткой конкуренцией;
  - частичная нехватка транспорта у дилеров фирмы, особенно машин-холодильников для транспортировки замороженных продуктов (пельмени, котлеты и т.д.) в магазины Москвы и ближнего Подмосковья;
  - борьба за качество отдельных марок, в частности майонеза «Моя Семья».

• Главная задача компании - выход на мировой рынок и привлечение 40% новых клиентов в течение 2016 года непосредственно связана с дальнейшим производством и реализацией высококачественных продуктов питания; повышением квалификации сотрудников; разработкой новых торговых марок; созданием большего числа представительств; наиболее эффективной работой в условиях сложившейся конкуренции.

• Высокий профессионализм сотрудников обеспечивает высокую скорость выполнения работы. Большое внимание в компании уделяется, прежде всего, групповому эффекту, а не индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, что способствует благоприятной рабочей атмосфере в коллективе и даёт стимул к труду.

- Компания способна обеспечивать:
  - Полный комплекс товаров и услуг, предоставляемых клиенту;
  - Высокий творческий потенциал;
  - Профессионализм;
  - Способность быстро реагировать на появление новых технологий в сфере производства продуктов питания и умение творчески использовать новинки, появляющиеся в результате НТП на благо клиентов.

• Компания располагает высококачественным оборудованием, отвечающим мировым стандартам. ПГ «Петросоюз» располагает лабораторией, имеющей Аттестат аккредитации Росстандарта и оснащённой самым современным оборудованием. На всех предприятиях ведётся строгий контроль качества производимой продукции. Особенно тщательно на предприятиях следят за разработкой новых продуктов и рецептур. В собственность компании хотя и входит большое количество транспорта для доставки продукции в магазины Москвы и ближнего Подмосковья, но тем не менее автопарк требуется увеличивать.

• Также ПГ «Петросоюз» принимает участие в российских и международных продовольственных выставках и в выставках производителей упаковки. Телевизионная реклама охватывает наибольшее число потенциальных покупателей на территории всей России, поэтому ПГ «Петросоюз» постоянно размещает рекламу на центральных каналах телевидения для продвижения своих основных торговых марок.

• Капитал компании состоит из стоимости зданий, сооружений, оборудования, транспорта и средств, выделяемых на сырьевую базу.

• Социальная система организации представлена персоналом фирмы, системой коммуникации, стилем управления предприятием, организационной культурой, множеством социальных отношений, как между клиентом и персоналом, так и внутрифирменным, опытом в общении.

- Менеджеры компании стремятся, как можно больше вопросов решать коллегиально, налаживать контакты с персоналом. Руководство компании постоянно следит за тем, чтобы менеджеры в общении с подчиненными были доброжелательны и вежливы, доверяли сотрудникам и привлекали к решению текущих проблем. Требовательность и справедливость в отношении является одним из главных направлений работы с персоналом. Многие менеджеры практически не вмешиваются в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества.

- В компании работает 12 топ-менеджеров; 60 менеджеров среднего звена; примерно 1000 менеджеров низшего звена. Общая численность работающих – примерно 6000 человек.

- На уровне топ-менеджеров при принятии решения в данной фирме используется коллективный способ разработки. Проводятся еженедельные кратковременные планёрки, а, кроме того, обязательные ежемесячные встречи для разработки стратегических планов фирмы.

- При приёме нового сотрудника на работу наиболее важную роль играют следующие факторы: высокий профессионализм принимаемого на работу сотрудника; его коммуникабельность; исполнительность; ответственность; целеустремлённость; желание работать в коллективе.

- Каждый месяц в организации проводится собрание совета директоров компании в её центральном офисе, на котором решаются наиболее актуальные на данный момент вопросы. Собрания же в московском и региональных представительствах компании проводятся раз в полтора месяца. На этих собраниях идёт обсуждение уже принятых ранее на собрании совета директоров решений и пути их исполнения.

- Наиболее эффективное взаимодействие элементов компании при решении возникающих проблем обеспечивает поэтапное разделение работ, а также существующее распределение полномочий, обеспечивающий стабильность организации.

- Покупатели продукции данной организации – люди совершенно разного возраста, но основную часть покупателей оставляют домохозяйки в возрасте от 30 до 60 лет. Причем производимая компанией продукция в основном рассчитана на население так называемого «среднего класса». Наибольшим спросом среди покупателей пользуется марка «Пикадор», а наименьшим спросом – марки «Источник» и «Моя семья». Это побуждает организацию повышать качество продукции, пользующейся наименьшим спросом, и увеличивать производимое количество продукции, пользующейся наибольшим спросом.

- По данным маркетинговых исследований значительное повышение цен поведёт к снижению спроса на некоторые виды производимой продукции, и, следовательно, к потере некоторого числа покупателей, поэтому при повышении цен на один из видов продуктов организация по мере возможности старается снизить цену на какой-либо другой производимый ею продукт. Так как организация занимается производством большого числа торговых марок, то практически каждая единица производимой продукции имеет товар-заменитель, что даёт покупателю некоторую альтернативу при выборе продукта потребления.

Данная организация работает только с высококвалифицированными поставщиками, что даёт компании определённые преимущества и обеспечивает высокое качество поставляемой продукции. Стоимость поставляемых товаров и сырья полностью окупается в процессе торговли. Каждый поставщик обязательно должен давать гарантию на поставляемый им товар, и несёт за него ответственность, поэтому организация практически всегда гарантированно обеспечена высококачественным товаром, что также даёт ей ряд преимуществ перед другими компаниями.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции, поэтому, для того, чтобы достойно встретить вызов со стороны фирм,

производящих замещающий продукт, ПГ «Петросоюз» должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа. Некоторые организации проигрывают в борьбе фирмам-«пришельцам», только что или вновь пришедшим на рынок, поэтому ПГ «Петросоюз» заранее создала некоторые барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Это:

- Углублённая специализация на производстве торговой марки «Пикадор»;
- Контроль за каналами распределения продукции;
- Низкие издержки за счёт экономии от большого объёма производства и т.д.

Создание ПГ «Петросоюз» барьеров на пути вхождения конкурентов и производство продукта нового типа значительно снижают конкуренцию и дают организации пути для дальнейшего развития.

Лицензия, которую имеет ПГ «Петросоюз» на производимую продукцию формирует позитивное отношение к покупаемой ими продукции.

Так как ПГ «Петросоюз» занимается производством продуктов питания и реализует их по всей России, то различные климатические условия играют огромную роль. Во-первых, в спрос на одну и ту же продукцию в разных частях страны различен. Во-вторых, спрос на одну и ту же продукцию в разное время года также различен. Всё это обуславливает низкий спрос на быстро портящиеся продукты питания летом и значительное повышение спроса на них же осенью и весной.

- Сотрудникам ПГ «Петросоюз» предоставляется значительная свобода в принятии ими каких-либо решений, а также высоко ценится их инициативность. Поэтому практически каждый сотрудник осознаёт себя неотъемлемой частью компании, понимает свою важность для организации. Но, несмотря на это, сотрудники ПГ «Петросоюз» постоянно (по мере возможности) стараются повышать свой культурный и образовательный уровень. Это выражается в непрерывном повышении профессионализма и развитии личных культурных предпочтений. Работники достаточно хорошо выглядят, в соответствии с рекомендациями стилистов ПГ «Петросоюз».

- В ПГ «Петросоюз» разработаны корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. В компании категорично не карают за опоздания на работу, а предупреждают возможно несколько раз. Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников формируется представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе.

- Внутри ПГ «Петросоюз» происходит активное общение между различными отделами. Раз в 2 недели проходят собрания в региональных представительствах, где любой сотрудник может задать интересующий его вопрос своему руководству. Руководство же в свою очередь по мере возможности старается ответить на максимум заданных вопросов.

- В каждом здании ПГ «Петросоюз» существует специальная недорогая столовая для сотрудников. Обеденный перерыв составляет ровно час ежедневно. Часть отделов обедает с 13:00 до 14:00, остальная же часть – с 14:00 до 15:00. Руководство компании обедает в отдельной комнате. Несмотря на такое лояльное отношение руководства к сотрудникам, существует ряд ограничений, таких, как:

- Чёткое исполнение служебных обязанностей и приказов руководства;
- Обязательный контроль за качеством производимой продукции;
- Контроль своевременного выполнения работниками поставленных задач;
- Создание системы планирования сотрудниками своей работы на неделю, предоставление отчёта руководству в письменном виде.
- Но также существует ряд привилегий для сотрудников:
- Возможность опоздать на работу, но не более двух раз;
- Специальная «программа поощрения» для наиболее эффективно работающих сотрудников;

- Ежегодный отпуск, длящийся 29 календарных дней;
- Премии за успешно выполненную работу;
- Тактичное обращение с каждым сотрудником и т.д.
- В данной компании наблюдается высокий уровень сотрудничества между различными подразделениями организации, что обеспечивает достижение целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

Таблица 1

Анализ организации (внутренняя и внешняя среда)

Характеристики	Наименование организации	
1. Местонахождение		Характеристика объекта
2. Правовая форма собственности		
3. Характер и вид деятельности		
4. Имидж в деловых кругах		
5. Имидж у потребителя		
1. Миссия организации		Анализ внутренней среды организации
2. Главные цели (цель)		
3. Этап жизненного цикла		
4. Организационная структура (вид)		
5. Используемая технология		
6. Производительность персонала (высокая/низкая)		
7. Взаимодействие менеджеров и рабочих		
8. Найм, обучение, продвижение персонала		
9. Организационная культура (вид по Ч. Хэнди)		
<i>Поставщики:</i>		Анализ внутренней среды организации
1. Уровень специализированности поставщика		
2. Стоимость поставляемого сырья (товара)		
3. Гарантия качества поставок		
<i>Потребители:</i>		
4. Отношение покупателя к продукту		

5. Чувствительность к цене		
6. Наличие замещающих продуктов		
7. Конкуренты (наличие)		
8. Сложность внешней среды		
9. Подвижность внешней среды		
10. Другие существенные факторы внешней среды		

**Типовое задание по курсу «Менеджмент организации»  
Разбор кейса «Корпорация Офраком»**

**Кейс 1**

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгений не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих

директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

*Вопросы для обсуждения*

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?

2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

***Типовое задание по курсу «Менеджмент организации»  
Разбор кейса «ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”»***

***Кейс 2***

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной

структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

*Вопросы для обсуждения*

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

### ***Типовое задание по курсу «Менеджмент организации»***

#### ***Разбор кейса «ООО «Российские колбасы»***

#### ***Кейс 3***

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия

модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

#### ***Контрольные вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Менеджмент организации»***

1. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
2. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
3. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
4. Модели И.Адизеса Л.Грейнера, Ф.Лидена и другие.
5. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
6. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления. Практическое значение «деревяшки целей» организации и методика построения.
7. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
9. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
10. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки. Определение нормы управления (диапазона контроля).
11. Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления.
12. Характеристика внутренних переменных организации.
13. Формирование системной модели внутренних переменных.
14. Характеристика внешней среды организации.
15. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
16. Фазы развития компании и стили руководства.

17. Адаптивное руководство.
18. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
19. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.
20. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.

***Контрольные вопросы к экзамену  
по дисциплине «Менеджмент организации»***

1. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.
2. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход.
3. Характеристика организации как системы.
4. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
5. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
6. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
7. Понятие о целевом управлении организацией. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
9. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
10. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
11. Определение нормы управления (диапазона контроля).
12. Характеристика внутренних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
13. Характеристика внешней среды организации.
14. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
15. Фазы развития компании и стили руководства.
16. Адаптивное руководство.
17. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
18. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
19. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.
20. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
21. Общая характеристика стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.
22. Сущность внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.
23. Понятие и основные элементы бизнес-планирования. Схема организации разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.

24. Методики разработки бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.
25. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.
26. Значение функции «организация» в менеджменте. Понятие «организационной культуры». Имидж менеджера и организации.
27. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.
28. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
29. Практическое значение мотивации в менеджменте.
30. Понятие регулирования и контроля в менеджменте. Прогностический характер процесса регулирования.
31. Управление по отклонениям. Контроль и контроллинг.
32. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
33. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе.
34. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.
35. Характеристика основных факторов эффективности менеджмента.
36. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.  
<https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1). [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература

##### Основная

*Виханский, О. С.* Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 656 с.  
[https://znanium.com/catalog/product/988768\\_1](https://znanium.com/catalog/product/988768_1). Режим доступа: по подписке.

*Коротков, Э. М.* Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>

*Мильнер, Б. З.* Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 9-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 848 с. <https://znanium.com/catalog/product/1013783> Режим доступа: по подписке.

*Смирнова, В.Г.* Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.] ; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/536208>

Колосов, В. А. Организационная культура : учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14302-7. — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/544257>

Максимцов, М. М. Современный менеджмент: Учебник / Максимцов М.М. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 299 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/469777>

#### Дополнительная

Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 388 с. <https://znanium.com/catalog/product/1082421>

Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350>. Режим доступа: по подписке.

### **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

### **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

• для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий.**

#### **Семинарское занятие 1.**

Тема: Введение в менеджмент.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
2. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
3. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
4. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.

#### **Семинарское занятие 2-5.**

Тема: Формы организации системы менеджмента.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика организации как системы.
2. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
3. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
4. Модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Ф. Лидена и другие.
5. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Система полномочий.
6. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
7. Построение «жизненного цикла организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
8. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
9. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.
10. Определение вида полномочий на конкретном примере.

#### **Семинарское занятие 6-8.**

Тема: Цели и задачи менеджмента.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные характеристики внутренних переменных организации.
2. Цель и целевое управление. Классификация целей управления.
3. Организационная структура управления.
4. Как построить «дерево» целей для организации сферы общественного питания (ресторан быстрого обслуживания).
5. Определить вид организационной структуры по приведенной схеме.
6. Задачи, технология. Классификация технологий в менеджменте.

7. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления.
8. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.

Практическое задание: Определение состава факторов при выборе организационной структуры (цели организации, требования рынка, сложность управленческой работы, производственная структура, принципы построения ОСУ) для конкретной организации.

### **Семинарское занятие 9.**

Тема: Формальные, неформальные и сложные организации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика формальных организаций: классификация и особенности.
2. Формирование неформальных групп.
3. Особенности сложных организаций.
4. Задачи менеджера в управлении организацией

### **Семинарское занятие 10-12.**

Тема: Внутренняя и внешняя среда менеджмента.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика внутренних переменных организации.
2. Формирование системной модели внутренних переменных.
3. Характеристика внешней среды организации.
4. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
5. Внутренняя и внешняя среда предпринимательских структур.
6. Взаимосвязь внутренних переменных.
7. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность.
8. Среда прямого и косвенного воздействия.

Практическое задание: Анализ внутренней и внешней среды организации.

### **Семинарское занятие 13,14**

Тема: Руководство и лидерство.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Природа и особенности управленческой деятельности.
2. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.
3. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства.
4. Влияние и власть руководителя в организации.
5. Адаптивное руководство.
6. Управление конфликтами.
7. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.
8. Фазы развития компании и стили руководства.
9. Стилль руководства, определение, что отражает в организации.
10. Сущность подхода с позиции личных качеств и его практическое значение.

11. Поведенческий подход и его практическое значение. Основные представители данного направления.
  12. Модели ситуационного подхода. Основные представители данного направления.
  13. Концепция архетипов руководителей. Целевая ориентация и качества руководителя.
  14. Авторитет, власть и личное влияние руководителя. Источники власти в организации.
  15. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
- Практическая работа: Разбор кейс-ситуации и ответы на вопросы кейса №1.

### **Семинарское занятие 15-18.**

Тема: Функции менеджмента.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Интегрирующие и специальные функции.
  2. Основные производственные функции менеджмента
  3. Анализ полноты управленческих циклов.
  4. Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера.
  5. Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции.
  6. Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции.
  7. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
  8. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
  9. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.
  10. Сформируйте матрицу распределения административных функций управления (РАФУ) для предложенной организации.
  11. Определите состав функциональной модели оценки менеджмента, опираясь на разработанную матрицу РАФУ.
  12. Задачи менеджера по реализации методов мотивации трудовой деятельности.
  13. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) функций.
- Практическая работа: Сформировать матрицу РАФУ крупной организации по функциональным блокам (по представленному описанию).

### **Семинарское занятие 19,20.**

Тема: Организационные структуры современных компаний.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационных структур управления.

2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.

3. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.

4. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

5. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.

6. Как формируются дивизиональные структуры управления?

7. Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.

8. Что представляют собой адаптивные структуры управления?

9. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?

10. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления? Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?

11. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?

12. Какая организационная структура является наиболее предпочтительной при моно номенклатурном производстве?

13. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?

Практическая работа: Обосновать изменения в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности (по представленному описанию). Разбор кейс-ситуации и ответы на вопросы кейса № 2.

### **Семинарское занятие 21,22.**

Тема: Внутрифирменное планирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.

2. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования.

3. Сущность и особенности бизнес-плана, основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов.

4. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.

5. Приведите общую характеристику стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.

6. В чем сущность внутрифирменного планирования. Какие виды планов вы знаете?

7. Приведите характеристику принципов и методов планирования.

8. Приведите понятие и основные элементы бизнес-планирования.

9. Схема организации разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.

10. Перечислите основные методики разработки бизнес-планов.

11. Какие программные средства разработки бизнес-планов используются в практике?

12. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.

Практическая работа: Разбор кейс-ситуации и ответы на вопросы кейса № 3.

### **Семинарское занятие 23-24.**

Тема: Контроль и контроллинг.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
4. Управление по отклонениям.
5. Современные системы контроля.
6. Процесс регулирования. Что входит в понятия регулирования и контроля в менеджменте?
7. Почему процесс регулирования носит, как правило, прогностический характер?
8. Какое практическое значение для руководителя имеет управление по отклонениям?
9. В чем разница контроля и контроллинга? Формы и средства реализации системы контроллинга.

### **Семинарское занятие 25.**

Тема: Современные тенденции развития технологий менеджмента.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные факторы современного развития менеджмента.
2. Оценка уровня управляемости организации как системы.
3. Современные тенденции развития менеджмента: ориентация на знания, высокую культуру, интеллект, использование информации.
4. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный, ситуационный.
5. Формирование и развитие новых специальных видов менеджмента.

## **Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Методические рекомендации по подготовке курсовых работ по дисциплине  
«Менеджмент организации»

### Введение

1. Общие требования к курсовым работам
2. Содержание и структура курсовой работы
  - 2.1. Примерная структура курсовой работы
  - 2.2. Пояснение к структуре курсовой работы
3. Подготовка курсовой работы к проверке (защите)
4. Критерии оценки курсовых работ
5. Оформление курсовой работы
  - 5.1. Общие положения
  - 5.2. Оформление текста, таблиц, графического материала
  - 5.3. Нумерация страниц
  - 5.4. Приложения
  - 5.5. Научно-справочный аппарат

### Приложение

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Методические рекомендации предназначены для студентов дневной, вечерней и дистанционной форм обучения, второго высшего образования факультета управления ИЭУП РГГУ, а также филиалов университета, выполняющих курсовые работы по дисциплине кафедры управления «Менеджмент организации» в соответствии с рабочими учебными планами специальностей.

В рекомендациях представлены конкретные требования по порядку и срокам выполнения курсовых работ, их оформлению и защите, а также критерии оценки курсовых работ. При разработке рекомендаций учитывались требования ФГОС ВО по направлению подготовки 380302 - «Менеджмент» и действующих нормативных документов.

#### **1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВЫМ РАБОТАМ**

Курсовые работы являются заключительным этапом изучения учебных дисциплин, которые выполняются студентами, под руководством преподавателей кафедры.

При выполнении курсовой работы используются все знания, полученные студентами к моменту подготовки курсовой работы; закрепляются навыки оформления результатов учебно-исследовательской работы; выявляется умение четко формулировать, и аргументировано обосновывать предложения и рекомендации по выбранной теме.

Тема курсовой работы должна соответствовать изучаемой дисциплине, быть актуальной в научном и/или практическом отношении, а также соответствовать утвержденной кафедрой управления тематике (см. Приложение).

Выбор темы и обоснование ее значимости студент может сделать под руководством преподавателя (или самостоятельно), как в начале изучения дисциплины, так и в установленные рабочим учебным планом сроки.

Тема курсовой работы, выбранная студентом в начале изучения дисциплины, может быть закреплена за ним и, сначала, найти свое первоначальное отражение в рефератах и докладах, а затем непосредственно в курсовой работе.

Исследование по выбранной теме может быть продолжено в процессе прохождения производственных практик или стажировки, при выполнении учебно-исследовательских проектов в рамках научной работы студента (студенческий научный кружок), а впоследствии составить основу дипломной работы.

Формулировка темы курсовой работы должна давать ясное представление о том, что она предполагает решение конкретных практических или теоретических задач, способствующих повышению эффективности управленческой деятельности.

Формулировка темы курсовой работы должна по возможности отражать специфику специальности, по которой обучается студент.

При формулировании темы курсовой работы нужно учитывать цель и задачи, объект и предмет исследования, методы и направления научного поиска.

Желательно, чтобы формулировки тем курсовых работ начинались со слов: «исследование...», «совершенствование (развитие)...», «проектирование (разработка)...», «анализ (оценка)...», «повышение (снижение)...», и т. п. Допускается их комбинация. Например, «анализ и совершенствование...», «проектирование и оценка...».

Студенты очно-заочного отделения, дистанционной формы обучения или экстерната могут выбрать тему курсовой работы, связанную с их производственным профилем, если он соответствует получаемой ими специальности.

При выборе темы студент должен руководствоваться своими интересами в той или иной области, относящимися к разрешению выбранной им проблемы, научной специализацией кафедры, рекомендациями ее профессорско-преподавательского состава, возможностью получения исходных данных, наличием специальной литературы, потребностями организации в совершенствовании процессов управления.

Не допускаются односложные формулировки тем, соответствующие названию дисциплины или темы дисциплины, констатирующего типа, носящие откровенно реферативный характер, дублирующие в какой-то степени темы курсовых работ по другим дисциплинам (поскольку в этом случае в приложении к диплому будут представлены близкие темы курсовых работ, написанных по разным дисциплинам).

После выбора темы курсовой работы студент может (по желанию) получить на кафедре предварительную консультацию у преподавателя по содержанию работы (согласовать план), а в случае выполнения работы на примере конкретной организации – внести, при необходимости, уточнения в название темы.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Содержание курсовой работы как научного учебно-исследовательского произведения - это теоретический анализ выбранной проблемы исследования или изложенное автором решение конкретной научно-практической задачи. Содержание курсовой работы должно отражать исследование и решение проблем изучаемой дисциплины: от вопросов концептуального характера до прикладных аспектов.

Курсовая работа может быть написана по материалам отечественной и зарубежной печати, отражающей исторический и мировой опыт организации управления и

менеджмента, становление и перспективы развитие менеджмента в России, совершенствование организации менеджмента и современные проблемы в данной области. В этом случае курсовая работа носит обзорный, обобщающий аналитический характер и поэтому должна быть написана на основе использования большого количества специальной литературы.

В курсовой работе могут быть изложены результаты решения конкретной управленческой проблемы, получившие отражение в периодической печати и демонстрирующие передовой опыт работы современных компаний, организаций, фирм и предприятий. В такой курсовой работе следует привести не только практическую сторону решения управленческой проблемы, но и представить ее теоретический анализ.

И, наконец, курсовая работа может отражать личный опыт работы студента в области истории менеджмента и менеджмента организаций и освещать деятельность конкретной фирмы по решению управленческих задач. В том случае, когда курсовые работы носят, в основном, прикладной характер и выполнены на базе обследования конкретного объекта (например, персональный вклад российских и зарубежных специалистов в развитие менеджмента, особенности и опыт работы современного предприятия, учреждения и др.), в их содержательной части должны быть приведены фактические данные и обобщенные результаты проведенного анализа.

Объектами исследования могут выступать организации, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку и проводили соответствующее обследование, а также организации, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов (для очно-заочной и заочной формы обучения).

В случае если курсовые работы носят, в основном, теоретический характер и посвящены решению научной задачи, то их основным содержанием должно явиться развитие положений, выдвинутых той или иной научной школой. Темы таких курсовых работ могут быть довольно узкими, что отнюдь не умаляет их актуальности. Для таких курсовых работ объектом исследования являются научные задачи, проблемы, концепции.

Узкая тема должна прорабатываться более глубоко и детально, и содержать сопоставительный анализ и обобщение накопленных фактов.

Структура курсовой работы должна отражать логику выбранной темы исследования.

## 2.1. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Титульный лист Образец оформления титульного листа приведен в Приложении.

Содержание

Введение

- обоснование актуальности проблемы (темы исследования);
- степень разработки данной проблемы;
- цель и задачи курсовой работы;
- краткий обзор источников и литературы, использованных в работе.

Наличие всех перечисленных элементов введения курсовой работы является обязательным. Объем введения составляет примерно 3-5 страниц.

Основная часть (*примерный вариант, определяется выбранной темой*)

Раздел 1. (Название раздела)

1.1. Теоретическое обоснование темы исследования, проведенное по специальным литературным источникам и другим информационным ресурсам.

1.2. Аналитический обзор опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний (или ведущих специалистов, исследователей в данной области).

1.3. Определение перспектив развития проблемы (по оценкам ведущих специалистов, исследователей).

Раздел 2. (Название раздела)

2.1. Краткая характеристика и анализ объекта исследования.

2.2. Фактические данные и обобщенные результаты проведенного анализа.

2.3. Выявленные проблемы в области менеджмента (в соответствии с объектом исследования).

2.4. Рекомендации и предложения специалистов (или автора) по решению поставленной задачи с оценкой эффективности предложений и рекомендаций.

Заключение Примерный объем заключения 1-3 страницы.

– краткие выводы и рекомендации по полученным результатам;

– личная оценка автора перспектив развития данной проблемы после проведенного исследования.

Список сокращений (если в работе используются сокращения)

Список использованных источников и литературы

Приложения (если необходимо по данной теме)

## 2.2. ПОЯСНЕНИЯ К СТРУКТУРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ:

1. Разделы курсовой работы могут быть разбиты на подразделы в соответствии с принятой логической схемой изложения материала. Общий объем курсовой работы не должен превышать 30 страниц машинописного текста (без приложений).

2. Курсовые работы, выполняемые в системе высшей школы, относятся к разряду учебно-исследовательских работ, поэтому в большинстве случаев в их основе будут лежать уже известные решения. Однако это не означает, что студент может просто скопировать текст учебного пособия или монографии.

3. Научный уровень учебно-исследовательских работ, как правило, всегда отвечает программе обучения. В некоторых случаях выбранная студентом тема курсовой работы может оказаться шире предложенной тематики или затрагивать научные интересы других кафедр ИЭУП. В этих случаях целесообразно обратиться за консультацией по теме курсовой работой к ведущим специалистам соответствующих кафедр с последующим указанием фамилии консультанта на титульном листе курсовой работы.

5. В связи с тем, что в настоящее время издано большое количество специальной литературы по истории менеджмента и менеджменту, целесообразно использовать в курсовой работе как фундаментальные издания по проблемам становления и развития теории и практики управления и менеджмента, так и литературу последних лет, включая периодические издания.

Обзор используемых источников и литературы может быть сделан по тематическому или предметному принципу, и может содержать оценку (возможно критическую) автора, его отношение по поводу прочитанной литературы. Кроме опубликованных изданий студенты могут воспользоваться информационными ресурсами в сети Internet с полным

указанием названия работы и ее электронного адреса. Тематический обзор источников и литературы может быть также дополнен хронологической классификацией, если этого требует тема исследования.

6. Независимо от выбранной темы исследования и количества разделов основная часть курсовой работы должна структурно иметь две составляющие:

- *описательную* (или обзорную), отображающую ход исследования;
- *содержательную*, в которой приводится методика исследования, достигнутый результат, практические рекомендации и выводы.

7. Все материалы, являющиеся важными для понимания проблемы, но имеющие значительный объем, выносятся в приложение работы. В приложении, как правило, помещают различного рода схемы, таблицы, графики, а также текстовые, справочные и организационно-нормативные документы и т.п. При этом учитывается, что для усвоения основного содержания работы изучение материалов, помещенных в приложении (значительная часть которых несет релевантную информацию), является важным дополнением, раскрывающим особенности темы исследования.

8. В отдельные разделы можно выделить исторический обзор литературы по рассматриваемым вопросам, методики и анализа результатов обследования объекта, на базе которого выполняется курсовая работа; разработку практических рекомендаций с обоснованием выбора предлагаемой технологии менеджмента: внутрифирменного и корпоративного управления; межгруппового взаимодействия; модели информационных процессов; организационных моделей менеджмента; методологической культуры менеджмента и других специальных вопросов, затронутых в данной работе.

9. В случае необходимости доказательности выводов и предложений приводится расчет экономической эффективности от внедрения рекомендаций, сделанный в соответствии с действующими методиками.

10. Основная часть курсовой работы может содержать иллюстративный или цифровой материал. Выбор формы представления иллюстративного материала (слайды, таблицы, диаграммы, рисунки, графики, схемы и т.д.) зависит от цели и характера темы исследования, а также установленных требований. Следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть курсовой работы должен нести максимум новой полезной информации. Так, например, помещаемые в тексте основной части таблицы относятся по содержанию к аналитическим таблицам, которые являются результатом обработки и анализа цифровых показателей.

11. В конце каждого раздела (главы) могут быть сформулированы, по желанию автора, краткие выводы или резюме.

12. В заключении подводятся итоги проведенного исследования, обобщенно излагаются выводы по главным вопросам, намечаются перспективы дальнейшей разработки темы. Например, обобщение опыта эффективного руководства компанией и т.д. В заключении могут содержаться результаты экономической эффективности внедрения рекомендаций, а в том случае, когда экономический эффект посчитать невозможно, следует отметить научную или социальную ценность выбранной темы исследования.

13. Список сокращений должен включать расшифровку применяемых в работе сокращений наименований учреждений, структурных подразделений, понятий и др., отражающих специфику темы.

14. Список использованных источников и литературы включает источники и литературу, использованные студентом в ходе подготовки и написания курсовой работы и содержит не менее 10 наименований. Список литературы должен содержать полное библиографическое описание директивных и нормативно-методических материалов, научных и учебных периодических изданий, информационных ресурсов, используемых при написании работы.

15. Аксиоматичным требованием, предъявляемым к языку написания курсовой работы, является безупречная грамотность. Язык изложения выбранной темы исследования позволяет судить о культуре письменной речи ее автора. Наличие орфографических и грамматических ошибок, грубых стилистических погрешностей резко снижают этическую ценность любого, пусть даже новаторского по содержанию, научного исследования.

### 3. ПОДГОТОВКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ К ПРОВЕРКЕ (ЗАЩИТЕ)

1. Результаты выполняемой работы излагаются в письменном виде, сдаются на кафедру для проверки (для студентов всех форм обучения), либо устно защищаются на кафедре в установленные дни защиты курсовых работ (по решению кафедры).

2. С материалом курсовой работы предварительно знакомится научный руководитель из числа преподавателей кафедры, который назначается в ходе выбора студентом темы исследования или ведет профильную дисциплину. Если курсовая работа выполнена с нарушением методических рекомендаций, то научный руководитель может высказать замечания по представленной работе и предложить устранить недостатки до её окончательной оценки (или защиты), а в случае серьезных замечаний – рекомендовать полностью переделать работу (перенести срок защиты).

3. Курсовая работа представляется на кафедру в установленные учебными планами сроки, и регистрируется. При регистрации курсовой работы указывается ФИО студента, дата сдачи, название работы, курс и группа, ФИО научного руководителя.

4. Курсовая работа, не представленная студентом в установленные сроки (не зарегистрирована) или не отвечающая требованиям настоящим методически рекомендаций не может претендовать на положительную оценку.

5. В некоторых случаях, когда ставится, например, под сомнение самостоятельность выполнения работы, преподаватель может пригласить студента на устную защиту курсовой работы.

### 4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВЫХ РАБОТ

Основными критериями оценки курсовых работ являются:

1. Самостоятельность выполнения курсовой работы студентом, которая может быть проверена в системе Антиплагиат ВУЗ и не должна быть ниже 60%.

2. Оценка научного руководителя, которая определяется результатами проделанной работы и содержит:

а) качественную оценку степени решения поставленных цели и задач;

б) учебно-методический уровень раскрытия выбранной темы и самостоятельность в разработке практических рекомендаций;

3. Соответствие оформления курсовой работы установленным требованиям.

4. Соответствие представления курсовой работы установленным срокам.

Итоговая оценка по курсовой работе определяется всеми названными критериям.

## 5. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 5.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Курсовая работа должна быть отредактирована и вычитана. Общий объем курсовой работы, как уже отмечалось ранее, не должен превышать 40 страниц машинописного текста.

2. Приложения в общий объем не входят. Образцы оформления титульного листа курсовой работы, содержания (оглавления), списка сокращений, списка использованных источников и литературы приведены в приложении.

3. Курсовая работа **обязательно представляется:**

- на бумажном носителе, (напечатана на одной стороне листа бумаги формата А4, шрифт Times New Roman через 1,5 интервала, кегель 14, выравнивание по центру);
- на электронном носителе (диске или флешке) в двух форматах – doc/docx и pdf в полном объеме с титульным листом.

Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее 20 мм, нижнее – 20 мм.

### 5.2. ОФОРМЛЕНИЕ ТЕКСТА, ТАБЛИЦ, ГРАФИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

Основная часть курсовой работы в зависимости от темы исследования и содержания излагается в виде текста, иллюстративного материала (таблиц, чертежей, схем, слайдов, диаграмм, портретов ведущих ученых в области управления и менеджмента и т.д.) в различном сочетании.

Текст работы содержит грамматически и лексически согласованную информацию, делится на разделы (подразделы), пункты (подпункты), имеющие заголовки и нумерацию арабскими цифрами.

Заголовки разделов печатаются прописными буквами, заголовки подразделов - строчными буквами, заголовки не подчеркиваются, в конце их точки не ставятся.

Заголовки разделов и подразделов нумеруются арабскими цифрами. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой.

Форма таблицы применяется при изложении цифровой и словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков. Таблицы применяются для лучшей наглядности и сравнения показателей. Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице. Номера граф на последующих страницах повторяются.

Каждая таблица должна иметь заголовок. Заголовок и слово «таблица» начинаются с прописной буквы.

Иллюстративный материал (чертежи, схемы, диаграммы, слайды и т. п.) помещают в работе с целью установления свойств и характеристик объекта исследования или для лучшего понимания текста. Иллюстративный материал, несущий основную информацию, должен располагаться непосредственно после текста, в котором о нем упоминается впервые, или на следующей странице, а в случае констатации факта - в приложении к курсовой работе.

Иллюстративный материал должен иметь тематическое наименование (название). Под графическим материалом, при необходимости, помещают поясняющие данные.

Иллюстративный материал основной части, в том числе и приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Рисунок следует выполнять на одной странице. Если рисунок не уместится на одной странице, допускается переносить его на другие страницы. Тематическое наименование (название) рисунка помещают на первой странице.

### 5.3. НУМЕРАЦИЯ СТРАНИЦ

Страницы курсовой работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист включают в общую нумерацию работы. На титульном листе и в содержании (оглавлении) номер не ставят.

Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы (введение), на которой, так же, как и на последующих страницах, проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

### 5.4. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения содержат текстовые документы, графики, диаграммы, схемы, карты, таблицы, а также расчеты, выполненные с применением вычислительной техники. Они служат для иллюстрации отдельных положений исследуемой проблемы или являются результатом предлагаемых рекомендаций автора.

Приложения оформляют как продолжение работы после списка использованных источников и литературы, располагая их в порядке ссылок в тексте. Каждое приложение следует начинать с нового листа в правом верхнем углу словом «Приложение» и нумеровать последовательно арабскими цифрами (без знака препинания, например, Приложение 1, Приложение 2 и т.д.).

В приложении можно указать, на основании каких источников оно составлено.

### 5.5. НАУЧНО-СПРАВОЧНЫЙ АППАРАТ

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимно-связанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки.

Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

Все заимствованные справочные данные, цифровой, статистический и иллюстративный материал, использованный автором в работе, должен иметь ссылки на соответствующие источники и литературу с указанием номеров соответствующих страниц.

Законодательные и нормативные акты приводятся по официальным изданиям соответствующих ведомств (если таковые имеются).

Источники и литература на иностранном языке указывается на языке оригинала с соблюдением орфографических норм для соответствующего языка (в том числе употребление прописных и строчных букв).

Значение всех библиографических сокращений раскрывается в списке сокращений, который помещается перед списком литературы. Список использованных источников и литературы печатается через 1,0-1,15 интервала. Иностранные источники располагают в алфавитном порядке, причем сначала перечисляется литература на языках, в основе которых лежит латиница, затем - кириллица и иероглифическое письмо.

Подстрочные ссылки печатаются через один интервал. Разделяются ссылки двумя интервалами.

Подстрочные ссылки используются во всех случаях цитирования произведения других авторов, источников и литературы. Обязательно подтверждаются подстрочными ссылками все факты, цифры и другие конкретные данные, приводимые в тексте, заимствованные из источников и литературы.

Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах всех разделов работы (введения, разделов, заключения и приложений). Использование недоступных материалов, извлеченных из опубликованных изданий, оформляют так:

«Цит. по:», «Приводятся по:».

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**Самарина Ксения Сергеевна**

**Развитие деловых коммуникаций как фактор повышения  
эффективности менеджмента российских компаний**

Направление 380302 «Менеджмент»  
Направленность «Международный менеджмент»  
Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент организации»  
студента 2 курса очной формы обучения

Научный руководитель  
/степень, звание/

\_\_\_\_\_ ФИО

Москва, 20\_\_

Содержание

Введение .....	3
1.Теоретическое обоснование использования деловых коммуникаций в управлении .5	
1.1.Понятие и особенности деловых коммуникаций.....5	
1.2.Формы деловой коммуникации.....10	
1.3.Роль деловых коммуникаций в управлении организацией .....	14
2.Анализ эффективности деловых коммуникаций, применяемых в российских компаниях.....	19
2.1.Выявление проблем в построении системы деловых коммуникаций.....	19
2.2.Развитие деловых коммуникаций на примере ООО «АксионБКГ».....	22
Заключение.....	26
Список использованных источников и литературы.....	28

Список использованных источников и литературы

1. Источники

1.1. Опубликованные

Федеральные целевые программы России - [Электронный ресурс].  
<http://www.programs-gov.ru/>

Проект федерального закона «О цифровых финансовых активах» Дата публикации: 25.01.2018. [Электронный ресурс] URL: [https://www.minfin.ru/ru/document/?id\\_4=121810](https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=121810)

1.2. Неопубликованные

Устав фирмы ОАО «Спектр», 2003.

Договоры с поставщиками и заказчиками по фирме "Спектр", машинопись, 2003.

Приказ по ОАО «Спектр» об учетной политике предприятия на 2003 год для целей бухгалтерского учета и в целях налогообложения от 28 декабря 2002 г.

2. Литература

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер. - 1999. - 416 с.

Королев В. И. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин. Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М. - 2016. - 640 с.

Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа. - 2004. - 896 с.

Овчинникова Н.В. История развития теории и практики управления в России в XX веке. – М.: Изд-во Ипполитова, - 2005. - 200 с.

3.Справочная литература

Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М. - 1996. 608 с.

4. Ресурсы Интернет

Демин В. CRM нельзя купить, CRM - это стратегия вашего бизнеса. - [Электронный ресурс]. <http://www.kazna.ru/news.htmlid=466>. (Дата обращения.....)

Корытина, Е. Как будут меняться мир, образование и профессии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2018/09/06/780170-obschestvo-30>

- (Дата обращения.....).

1.2. **Иные материалы** (не предусмотрены)

**АННОТАЦИЯ**

*Цель курса* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи курса:*

2. ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

3. рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

4. дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;

5. ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

6. рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

***Знать:***

- основные понятия менеджмента, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

- особенности функционального управления определенными сферами деятельности организации, формы организации работы и оперативного взаимодействия всех функциональных служб и подразделений;

- принципы рациональной структуризации и оптимальное проектирование организационной структуры, определение границ между подразделениями по принципу функциональных областей;

- возможности практического использования методов современного менеджмента в целях эффективного регулирования деятельности и целенаправленного развития организации.

***Уметь:***

- применять на практике методы менеджмента;

- отслеживать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций и использовать результаты функционального анализа в целях совершенствования деятельности организации;

- организовывать работу коллектива по реализации необходимых изменений, организации и реорганизации процессов управления в целях эффективного использования ресурсов организации;

- рассчитывать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности;

***Владеть:***

1. Новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, и методами реализации управленческих функций;

3. Практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации организационно-управленческого анализа и синтеза.