

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 13:44:25  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac3a1f10c8c5199

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы Менеджмент на  
предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.23 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

Год начала подготовки: 2021

Краснодар – 2021 г.

Составитель(и):

к.э.н., доцент кафедры экономики и  
управления Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова

И.Ю. Лопатина

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 6 от «28» января 2021 г.

Рабочая программа составлены на основе рабочей программы по дисциплине «Теория менеджмента», утвержденных на заседании кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университета имени Г.В. Плеханова» протокол № 14 от «28» апреля 2021 г., разработанной авторами:

д.э.н., профессор, профессор  
кафедры теории менеджмента и  
бизнес-технологий

А.А. Семенова

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ .....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины .....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	5
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>8</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> <b>.....</b>	<b>20</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ .....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ .....	20
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	21
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	21
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	21
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>22</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>22</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....</b>	<b>23</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «*Теория менеджмента*» является изучение основ менеджмента.

В процессе изучения дисциплины обучающийся должен освоить основные методы, технику и технологию управления, получить определенные навыки для использования их в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения; понимать базовые принципы постановки задач и выработки решений.

После изучения дисциплины обучающийся должен знать и понимать назначение и возможности используемых средств и способов управления деловой организацией, находить на практике приемы совершенствования управленческой деятельности; решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории

Задачи дисциплины «*Теория менеджмента*»:

1. раскрыть сущность явлений и процессов управления и привить обучающимся соответствующий понятийный аппарат;
2. сформировать соответствующее мировоззрение, позволяющее объективно оценивать ту или иную управленческую ситуацию и соответствующую ей концепцию управления экономической деятельностью;
3. сформировать навыки анализа, истолкования и описания управленческих процессов;
4. сформировать знания понятийного аппарата экономической, организационной и управленческой теории, основ современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне);
5. сформировать умения предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий; выбирать оптимальные решения профессиональных задач;

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к обязательной части учебного плана.

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	144		
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	экзамен	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	46	38	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	42	34	-
• лекции	18	14	-
• практические занятия	24	20	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)** (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	98	106	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) (заполняется при наличии экзамена по дисциплине)	32	32	
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	66	74	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-

\*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий	ОПК-1.1. 3-1. <b>Знает</b> понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории
		ОПК-1.1. У-1. <b>Умеет</b> предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий
	ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2. 3-1. <b>Знает</b> основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)
		ОПК-1.2. У-1. <b>Умеет</b> выбирать оптимальные решения профессиональных задач
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УК-2.1. 3-1 <b>Знает</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений УК-2.1. 3-2 <b>Знает</b> методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения УК-2.1. 3-3 <b>Знает</b> природу данных, необходимых для решения поставленных задач

		<p>УК-2.1. У-1 <b>Умеет</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения</p> <p>УК-2.1. У-2 <b>Умеет</b> критически оценивать информацию о предметной области принятия решений</p> <p>УК-2.1. У-3 <b>Умеет</b> использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p>
--	--	---

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3  
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость 144, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения** (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)	
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа						Всего
		Семестр 1										
1.	<p><b>Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления</b></p> <p>Предмет теории менеджмента. Понятийный аппарат. Закономерности управления различными системами. Управленческие отношения. Субъекты и объекты управления.</p> <p>Анализ цепочки создания ценности. В Действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Анализ декомпозиции. Использование цепочки создания ценности как обеспечение быстрого обзора внешней среды компании и возможных направлений изменений.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-2.	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п; Э</b>



2.	<p><b>Тема 2. Роль руководителя в системе управления</b></p> <p>Сущность управленческой деятельности. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления. Факторы управления и их классификация. Информация как средство управленческой деятельности.</p> <p>Место и роли руководителя в системе управления. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.</p> <p>Мотивация деятельности руководителя. Власть как регулятор управленческой деятельности. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ан.з., Э</b>
----	---	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	--	---------------------	-------------------------	---------------------

3.	<p><b>Тема 3. Организационный дизайн</b></p> <p>Разработка целевой модели организации и программы изменений корпоративной культуры.</p> <p>Описание организационной структуры и распределения ответственности.</p> <p>Разработка органиграмм и матриц ответственности. Разработка операционных норм работы подразделений.</p> <p>Настройка системы прав и ответственностей. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов.</p> <p>Наблюдение, фотография рабочего дня и тайм-функциональный анализ.</p> <p>Разработка организационных регламентирующих документов.</p> <p>Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре.</p> <p>Корпоративный дизайн.</p> <p>Дизайн организационной структуры подразделения.</p> <p>Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.</p> <p>Дизайн систем управления.</p> <p>Оптимизация верхнего и нижнего уровней оргструктуры.</p> <p>Функциональные, продуктово-рыночные и матричные типы организационных структур.</p> <p>Процессные, проектные и смешанные организационные структуры.</p>	3	4	-	-	10	17	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п, Э, Ан.с/Ан.з</b>
----	---	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	--	----------------------	-------------------------	--

4.	<p><b>Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления</b></p> <p>Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой). Диагностика состояния организационной структуры. Организация проекта по оптимизации оргструктуры. Практические приемы управления изменениями.</p> <p>"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.</p> <p>Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.</p> <p>Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин. Основные приемы и мероприятия по уменьшению сопротивлений. Правильная технология реализации проекта по оптимизации оргструктуры.</p> <p>Типы и условия возможных организационных изменений. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.</p> <p>Разработка программы организационных изменений (change management) в части перехода от существующей структуры к целевой.</p> <p>Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании</p>	3	3	-	-	8	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К., Д.и./Р.и</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э., Ан.с/Ан.з</b>
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	--	----------------------	---------------------------------------	--

5.	<p><b>Тема 5. Механизм проведения организационных изменений</b></p> <p>Анализ состояния организации и потребность в организационных изменениях и управление ими. Возможные направления организационных изменений. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями. Алгоритм проведения организационных изменений. Критические факторы управления организационными изменениями. Разработка сценариев проведения организационных изменений.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., К., С.з. Д.и./Д.р.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>
6.	<p><b>Тема 6. Управление рисками организации</b></p> <p>Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок. Процесс управления рисками в организации. Использование матриц риска при управлении рисками в организация</p>	3	4	-	-	10	17	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>

7.	<b>Тема 7. Организационно-управленческие инновации</b> Классификация организационно-управленческих инноваций. Понятие организационных инноваций. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау. Улучшение качества входа организации (сырья, материалов, комплектующих и т.д.). Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации. Совершенствование функций взаимодействия с потребителями (реклама, система стимулирования продвижения товара и др.). Повышение качества сервиса товаров у потребителя. Расширение существующего рынка товаров компании. Освоение нового рынка.	3	4	-	-	8		ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>
	<b>Итого</b>	18	24	-	-	66	108					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость 144, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения** (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
		Семестр 1									

1.	<p><b>Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления</b></p> <p>Предмет теории менеджмента. Понятийный аппарат. Закономерности управления различными системами. Управленческие отношения. Субъекты и объекты управления.</p> <p>Анализ цепочки создания ценности. В Действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Анализ декомпозиции. Использование цепочки создания ценности как обеспечение быстрого обзора внешней среды компании и возможных направлений изменений.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-2.	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п; Э</b>
----	--	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	---	----------------------	-------------------------	-------------------------

2.	<p><b>Тема 2. Роль руководителя в системе управления</b></p> <p>Сущность управленческой деятельности. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления. Факторы управления и их классификация. Информация как средство управленческой деятельности.</p> <p>Место и роли руководителя в системе управления. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.</p> <p>Мотивация деятельности руководителя. Власть как регулятор управленческой деятельности. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ан.з., Э</b>
----	---	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	--	---------------------	-------------------------	---------------------

3.	<p><b>Тема 3. Организационный дизайн</b></p> <p>Разработка целевой модели организации и программы изменений корпоративной культуры.</p> <p>Описание организационной структуры и распределения ответственности.</p> <p>Разработка органиграмм и матриц ответственности. Разработка операционных норм работы подразделений.</p> <p>Настройка системы прав и ответственностей. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов.</p> <p>Наблюдение, фотография рабочего дня и тайм-функциональный анализ.</p> <p>Разработка организационных регламентирующих документов.</p> <p>Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре.</p> <p>Корпоративный дизайн.</p> <p>Дизайн организационной структуры подразделения.</p> <p>Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.</p> <p>Дизайн систем управления.</p> <p>Оптимизация верхнего и нижнего уровней оргструктуры.</p> <p>Функциональные, продуктово-рыночные и матричные типы организационных структур.</p> <p>Процессные, проектные и смешанные организационные структуры.</p>	2	4	-	-	11	17	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п, Э, Ан.с/Ан.з</b>
----	---	---	---	---	---	----	----	---------------------------------	--	----------------------	-------------------------	--



4.	<p><b>Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления</b></p> <p>Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой). Диагностика состояния организационной структуры. Организация проекта по оптимизации оргструктуры. Практические приемы управления изменениями.</p> <p>"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.</p> <p>Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.</p> <p>Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин. Основные приемы и мероприятия по уменьшению сопротивлений. Правильная технология реализации проекта по оптимизации оргструктуры.</p> <p>Типы и условия возможных организационных изменений. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.</p> <p>Разработка программы организационных изменений (change management) в части перехода от существующей структуры к целевой.</p> <p>Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании</p>	2	3	-	-	9	14	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К., Д.и./Р.и</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э., Ан.с/Ан.з</b>
----	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------------	--	----------------------	---------------------------------------	--

5.	<p><b>Тема 5. Механизм проведения организационных изменений</b></p> <p>Анализ состояния организации и потребность в организационных изменениях и управление ими. Возможные направления организационных изменений. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями. Управление организационными изменениями. Алгоритм проведения организационных изменений. Критические факторы управления организационными изменениями. Разработка сценариев проведения организационных изменений.</p>	2	3	-	-	10	15	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., К., С.з. Д.и./Д.р.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>
6.	<p><b>Тема 6. Управление рисками организации</b></p> <p>Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок. Процесс управления рисками в организации. Использование матриц риска при управлении рисками в организация</p>	2	2	-	-	13	17	ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О, Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>

7.	<b>Тема 7. Организационно-управленческие инновации</b> Классификация организационно-управленческих инноваций. Понятие организационных инноваций. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау. Улучшение качества входа организации (сырья, материалов, комплектующих и т.д.). Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации. Совершенствование функций взаимодействия с потребителями (реклама, система стимулирования продвижения товара и др.). Повышение качества сервиса товаров у потребителя. Расширение существующего рынка товаров компании. Освоение нового рынка.	2	2	-	-	11		ОПК-1.1; ОПК-1.2; УК-2.1.	ОПК-1.1.3-1; ОПК-1.1.У-1; ОПК-1.2. 3-1; ОПК-1.2.У-1; УК-2.1. 3-1; УК-2.1. 3-2; УК-2.1. 3-3; УК-2.1. У-1; УК-2.1. У-2; УК-2.1. У-3	<b>О., Гр.д.</b>	<b>Т., С.з., К.</b>	<b>Ин.п/Гр.п., Э, Ан.с/Ан.з</b>
	<b>Итого</b>	14	20	-	-	74	108					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

*Опрос (О.)*

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Деловая/ролевая игра (Д.и./Р.и.)*

*Ситуационные задачи (С.з.)*

*Кейс (К.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Индивидуальный и/или групповой проект (Ин.п./Гр.п.)*

*Эссе (Э.)*

*Аналитическая справка/записка (Ан.с./ Ан.з.)*

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

##### **Основная литература:**

1. Теория менеджмента: Учебное пособие / Грибов В.Д., Веснин В.Р. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с.: ISBN 978-5-16-009193-8;  
Режим доступа : <https://znanium.com/catalog/product/547983>
2. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.  
Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/988768>

##### **Дополнительная литература**

1. Современные проблемы менеджмента: Монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 243 с.: ISBN 978-5-16-009239-3.  
Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/428617>
2. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В.Уваров, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с.: 60x90 1/16. (п) ISBN 978-5-9776-0218-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/258352>
3. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. - 2-е изд. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.: ISBN 978-5-16-009748-0.  
Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/339591>
4. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с.: ISBN 978-5-9776-0268-6.  
Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/397344>
5. Теория менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.: ISBN 978-5-9558-0307-4.  
Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/406197>.

##### **Нормативно-правовая документация**

По данной дисциплине не предусмотрены

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

1. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru> - Справочно-правовая система Гарант.

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ**

1. Масленников В.В., Калинина И.А., Курс "ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА\_38.03.02" (электронный образовательный ресурс, размещённый в ЭОС РЭУ им. Г.В. Плеханова)  
<http://lms.rea.ru>

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ**

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. <https://www.nalog.ru/rn39/program/> - База программных средств налогового учета

4. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
5. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России
6. <http://www.fedsfm.ru/opendata> - База открытых данных Росфинмониторинга
7. <https://www.polpred.com> - Электронная база данных "Polpred.com Обзор СМИ"

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
2. Бизнес-словарь - <http://businessvoc.ru/>
3. Журнал «Риск-менеджмент» - [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru)
4. Журнал «Управление персоналом» [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)
5. Журнал «Эксперт» [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
6. <http://www.webofscience.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science .

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 год (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)

Антивирус Dr.Web Desktop Security Suite Комплексная защита

Браузер Google Chrome

Adobe Photoshop

Adobe Premiere

Power DVD

Media Player Classic

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Теория менеджмента» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации: компьютер, экран и мультимедиа проектор / интерактивная доска;

для самостоятельной работы:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

#### IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по составлению и оформлению междисциплинарного проекта.
- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

#### V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины *«Теория менеджмента»* в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация ( <i>экзамен</i> )	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

## VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### *Тематика курсовых работ/проектов*

Курсовая работа/проект по дисциплине «Теория менеджмента» учебным планом не предусмотрены.

### *Типовой перечень вопросов к экзамену:*

1. Понятие менеджмента. Управление и менеджмент. Виды управления.
2. Принципы и функции менеджмента. Методы в менеджменте.
3. Управление в Древнем мире.
4. Управление в эпоху Средневековья. Никколо Маккиавелли.
5. Предпосылки и этапы возникновения менеджмента. Классификация школ менеджмента и исторические тенденции их развития менеджмента.
6. Школа научного управления. Основные принципы теории Ф. Тейлора.
7. Последователи школы научного управления - Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд.
8. Административная школа управления. А. Файоль – функции менеджмента. 14 принципов управления А. Файоля.
9. Развитие концепции А.Файоля – Л. Урвик. М. Вебер – концепция бюрократической организации.
10. Школа психологии и человеческих отношений. М.П. Фоллет. Хотторнский эксперимент и его этапы.
11. Школа поведенческих наук. Содержательные теории мотивации (иерархия А. Маслоу, теории К. Альдерфера, Д. Макклелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга).
12. Развитие теорий лидерства – Д. Макгрегор.
13. Системный, процессный, ситуационный подходы в менеджменте. Системный анализ и математические методы в управлении.
14. Сущность управленческой деятельности, объект и субъект управления.
15. Сущность и содержание принципов менеджмента.
16. Менеджер: его место и роль в организации, особенности управленческого труда.
17. Функции управления.
18. Основные этапы развития менеджмента.
19. Школа научного управления.
20. Административная (классическая) школа.
21. Школа психологии и человеческих отношений.
22. Количественная школа (школа науки управления).
23. Национальные модели современного менеджмента (европейская, японская, американская). Национальные концепции менеджмента: американская и японская модели менеджмента.
24. Особенности развития менеджмента в России.

25. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Микро- и макроокружение.
26. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
27. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления.
28. Информация как средство управленческой деятельности.
29. Понятие и принципы планирования. Методы разработки планов.
30. Виды планов в менеджменте: стратегические, оперативные, бизнес-планы и др.
31. Анализ цепочки ценности М. Портера
32. Сущность и система стратегического управления. Понятие стратегического анализа.
33. Организация как объект управления.
34. Миссия организации.
35. Цели организации.
36. Методы стратегического анализа: PEST и SWOT.
37. Сущность и основные понятия мотивации как функции менеджмента.
38. Понятие мотивации труда: потребности, мотивы, интересы, ценности. Мотивирование и стимулирование. Принципы мотивации.
39. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целеполагания Э. Лока, теория подкрепления мотива.
40. Основные типы структур управления.
41. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
42. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
43. Проектная структура управления. Достоинства и недостатки.
44. Понятие власти в организации. Основания и источники власти. Методы влияния.
45. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
46. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства. Особенности управления группой.
47. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
48. Общие понятия о конфликтах в организации. Природа конфликта, функции и типы конфликта. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт.
49. Общие понятия о конфликтах в организации. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.
50. Понятие управленческих решений и их классификация. Структура и содержание процесса принятия решений. Модели принятия решения.
51. Механизмы управления: средства и методы управления.
52. Экономический механизм управления.
53. Административные методы управления.
54. Социально – психологические методы управления.
55. Управление организационными изменениями. Внедрение изменений. Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений.
56. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
57. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений.



58. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
59. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
60. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.

### ***Типовые задачи к экзамену:***

#### **Задача № 1**

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

#### ***Примеры вопросов для проведения опроса:***

1. Каким образом определяются принципы и регламенты взаимодействия элементов бизнеса?
2. Определите контрольные показатели эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений.
3. Как формируется бюджет организации, разложенного по структуре процесса?
4. Какие вам известны внутренние нормативно-регламентирующие документы распределения задач, функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и должностных лиц?
5. Что лежит в основе определения контрольных показателей эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений?

#### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

1. Критерии страхового риска.
2. Методы предупреждения и снижения риска в коммерческой деятельности.
3. Механизм трансферта (передачи) рисков другому хозяйствующему субъекту.
4. Основные этап процесса принятия решений по управлению рисками.
5. Какие этапы процесса управления рисками в организации.

#### ***Типовые тестовые задания:***

1. ***С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...***
  - 1) результат, на достижение которого направлено управление;
  - 2) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
  - 3) **видение будущего, которое желательно достичь;**
  - 4) объективная тенденция развития организации.
2. ***К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...***
  - 1) финансирование;
  - 2) мотивация;
  - 3) **планирование;**
  - 4) **контроль.**

3. *В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...*
- 1) интуитивным;
  - 2) **рациональным;**
  - 3) аналитическим;
  - 4) основанным на суждении.
4. *Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-ится)...*
- 1) **станки с программным управлением;**
  - 2) **люди, участвующие в процессе производства;**
  - 3) компьютер;
  - 4) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.
5. *Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...*
- 1) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
  - 2) **максимизация прибыли предприятия;**
  - 3) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
  - 4) **обеспечение платежеспособности предприятия;**
  - 5) **распределение финансовых ресурсов предприятия.**

### ***Примеры типовых ситуационных задач:***

#### **Ситуационная задача № 1 (мотивация)**

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

#### *Вопросы:*

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

#### **Ситуационная задача №2 (управление персоналом)**

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

*Вопросы:*

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

### ***Примеры типовых кейсов:***

#### **Кейс-задача №1**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

**Вопрос:** Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

#### **Кейс-задача №2**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции и в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

**Вопрос:** Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

#### ***Деловая/ролевая игра: «Открытие своего бизнеса»***

Игра представляет собой модель процесса организации фирмы.

Цель участников — создание наиболее актуальной и запоминающейся концепции хозяйственной деятельности и регистрация фирмы.

В игре участвуют несколько административных команд (по 8-10 человек), состоящих из руководителя (президента или генерального директора) и группы менеджеров (руководителей основных направлений).

*Перед каждой командой ставятся следующие задачи:*

- выбор хозяйственной деятельности;
- выбор организационно-правовой формы фирмы;
- выбор формы и организация делопроизводства;
- разработка учредительных документов;
- оформление штатного расписания;
- разработка фирменного стиля;
- разработка структуры управления фирмой;
- выбор стратегии фирмы;
- оформление бизнес плана;
- оформление курсового проекта;

- проведение презентации лучших работ;
- защита курсовых работ;
- проведение итогов работы административных команд;

*Для решения указанных выше задач необходимо четко представлять следующее:*

Что такое хозяйственно-производственная деятельность, каковы ее основные направления (производственная, торговая, транспортная и др.), а также правильно использовать названия форм различных предприятий (торговый дом, рекламное агентство, холдинговая компания и т.д.). Правила подготовки к выходу для работы на рынке, разработка концепции устойчивого развития фирмы и стратегии бизнеса.

Деятельность учредителей по организации нового предприятия требует знания ими основных статей Гражданского Кодекса Российской Федерации для правильного выбора организационно-правовой формы предприятия.

Разработка учредительных документов (устава, учредительного договора и проспекта эмиссии акций), кроме знакомства с их структурой и правильным оформлением, дает возможность более подробно вникнуть в процесс формирования уставного капитала фирмы (вклады, акции), уяснить форму ответственности учредителей, структуру органов управления и их компетенцию, и другие моменты.

При разработке фирменного стиля необходимо иметь представление о составляющих его элементах, о формах и функциях фирменного знака. Если во время игры есть возможность использовать персональный компьютер, то логотип, визитные карточки, вывески для офиса, приглашения и мелкая печатная реклама могут быть изготовлены на нем. В этом случае участники игры должны быть заранее подготовлены к работе с текстовыми и графическими редакторами.

Группа фирменного стиля разрабатывает товарный знак (логотип) — графическое решение названия фирмы и ее девиз.

Завершенный проект фирменного стиля рабочая группа оформляет в виде информационного письма (содержащего логотип и девиз) в адрес патентного ведомства (жюри) для регистрации представленного проекта.

Сведения о различных типах организационных структур и структур управления должны быть известны учащимся из курса теории организации и менеджмента.

При создании фирмы решение таких вопросов, как выбор вида хозяйственной деятельности и организационно-правовой формы будущего предприятия, входит в компетенцию учредителей фирмы, которые в ходе организационного собрания (первый игровой день) должны аргументировать обосновать свой выбор.

В процессе игры решения организационного собрания учредителей сообщаются президентами (руководителями фирм) всем участникам игры и проходят обсуждение, в ходе которого каждая фирма (команда) имеет право задавать вопросы или высказывать замечания.

Ход дискуссии, активность участников игры, обоснованность аргументов оцениваются жюри (администраторами игры).

После завершения дискуссии продолжается работа внутри фирмы, где рабочие группы завершают разработку учредительных документов, фирменного стиля и оформление офиса. Завершенные и оформленные учредительные документы передаются президентами фирм в жюри, выступающее на этом этапе в роли регистрационной палаты.

По мере поступления документы рассматриваются, анализируются, оцениваются и обсуждаются членами регистрационной палаты с рабочими группами каждой фирмы.

После завершения (в установленный срок) всеми фирмами разработки фирменного стиля и предоставления информационных писем начинается этап экспертизы. Экспертами выступают не только члены администрации, но и участники рабочих групп, которые получают проекты других фирм и проводят их оценку в соответствии с вышеуказанными требованиями.

Далее представители патентного ведомства (по одному представителю каждой рабочей группы) обсуждают результаты экспертизы в офисах фирм и подводят итоги работы по этому этапу. Фирмам, прошедшим экспертизу, выдается свидетельство о регистрации их фирменного знака.

Жюри должно быть готово к оглашению результатов предыдущего дня. Фирмы завершают подготовку к рекламной кампании и презентации, проводят жеребьевку порядка выступлений.

Презентацию фирм оценивают все участники игры поименного голосования.

После завершения выступления всех фирм администратор собирает совещание, обобщает результаты презентации и суммирует эти оценки с оценками предыдущих этапов игры.

#### **Необходимые документы администратора игры**

1. План игры — почасовой план этапов игры разрабатывается администратором до начала игры и предоставляется каждой команде.
2. Типовой устав — примерный вариант устава акционерного общества или товарищества с ограниченной ответственностью. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
3. Типовой учредительный договор — примерный вариант учредительного договора АО. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
4. Вариант проспекта эмиссии — находится у администратора игры и предоставляется командам.
5. Учредительные документы (устав и учредительный договор) фирмы — разрабатываются фирмами и передаются администрации.
6. Регистрационное удостоверение — выдается фирмам после проверки и обсуждения учредительных документов администрацией игры, представляющей на этом этапе регистрационную палату.
7. Информационное письмо — составляется на фирменном бланке рекламного содержания и направляется в администрацию и другие фирмы.
8. Бланк экспертизы — предназначен для написания экспертного заключения по фирменному стилю других фирм.
9. Свидетельство о регистрации товарного знака — выдается фирме по результатам экспертизы администрацией игры, представляющей на данном этапе патентное ведомство.
10. Карточки для оценки презентации — раздаются членам жюри, в состав которого входят члены администрации и приглашенные специалисты.
11. Оценочная ведомость — находится у администратора, который в течение всей игры вносит в нее оценки за каждый этап.
12. Сертификат — документ об участии каждого игрока в деловой игре. Выдается всем участникам на церемонии завершения игры.

#### **Участники игры**

Как отмечалось в описании игры, каждая фирма, созданная по ходу игры, включает руководителя (президента), рабочую группу по разработке учредительных документов и рабочую группу из обучающихся студентов.

*Руководитель фирмы.*

Руководитель фирмы в ходе данной игры:

— взаимодействует с администратором игры (жюри) и уточняет игровые задания;

— организует и координирует действия всех «подчиненных» в соответствии с регламентом игрового дня.

Руководитель фирмы избирается ее участниками на организационном собрании в первый игровой день и сразу приступает к своим обязанностям. Он организует работу группы по созданию учредительных документов, распределяет обязанности внутри группы,

непосредственно участвует в разработке разделов документов, находящихся в его компетенции, а также в процессе обобщения и утверждения документов.

В начале игры руководитель выступает с сообщением в ходе обсуждения выбранных фирмами направлений хозяйственной деятельности и организационно-правовых форм.

Руководитель фирмы обеспечивает предоставление учредительных документов в регистрационную палату.

Руководитель формирует рабочую группу по созданию фирменного стиля и контролирует сроки выполнения этого задания и своевременность предоставления информационного письма в патентное ведомство.

На этапе экспертизы руководитель организует работу своих экспертов и делегирует представителя фирмы или представляет ее сам в ходе обсуждений экспертных заключений.

В ходе подготовки к презентации руководитель распределяет задания среди участников фирмы. Им поручают: оформление офиса (стола, уголка зала); изготовление рекламной продукции (приглашения, листовки, визитные карточки и любые дополнительные атрибуты); изготовление рекламного ролика, разыгранного участниками фирмы. Руководитель группы готовит свое выступление на презентации.

#### *Рабочая группа по разработке учредительных документов*

Рабочая группа осуществляет подготовку к установленному сроку учредительного договора и устава фирмы в соответствии с требованиями, предъявляемыми к содержанию этих документов.

В ходе разработки документов рабочая группа должна обратить внимание на:

- формирование уникальных (своих собственных) целей создания фирмы и основных направлений ее деятельности;
- образование уставного капитала и участие в нем каждого учредителя (виды вкладов или выпускаемых акций, условия увеличения или уменьшения фонда, передачи долей или акций, условия выхода из состава учредителей);
- структуру высших и выборных органов управления фирмой (законодательные и исполнительные органы предприятия);
- уровень компетенции каждого из них (решение каких вопросов происходит на собрании и какова роль исполнительного органа фирмы);
- функции органов, осуществляющих ревизию деятельности руководства фирмы.

Учредительные документы могут быть выполнены рукописным, машинным и электронным способом и содержать разделы:

общие положения с указанием правовой формы предприятия;

цель и направления деятельности;

права и обязанности;

уставный фонд;

органы управления и контроля деятельности.

#### *Рабочая группа по разработке фирменного стиля*

Рабочая группа создает запоминающийся и узнаваемый образ фирмы посредством использования особых художественных приемов и дизайнерских решений.

В ходе разработки фирменного стиля рабочая группа фирмы должна обратить внимание на:

- обеспечение соответствия собственного фирменного (товарного) знака предъявляемым к нему требованиям;
- разработку графического решения фирменного названия;
- создание девиза фирмы, отражающего основные взгляды и деловую концепцию руководства.

Главное место среди элементов фирменного стиля принадлежит фирменному (товарному) знаку.

Следует принимать во внимание его основные функции:

- отличительную (т. е. способствующую выделению товаров определенного производителя из массы однородных товаров);

-рекламную (т.е. способность знака выступать непосредственно в качестве объекта рекламы);  
-защитную (обеспечение правовой охраны продукции фирмы от недобросовестной конкуренции).

-гарантийную (способность помочь разобраться в свойствах товара или услуг, снизить затраты на поиск нужного, качественного товара или услуги).

При разработке знака следует пользоваться знаниями о требованиях, предъявляемых к товарным знакам и их видам.

Важное место среди составляющих фирменного стиля принадлежит названию фирмы, часто имеющему связь с выбранным видом хозяйственной деятельности фирмы. Кроме того, часто встречающимися вариантами названий являются фамилии организаторов предприятий, различные слова и словосочетания.

Значительная роль в формировании образа фирмы принадлежит девизам и рекламным лозунгам, которые обеспечивают более глубокое понимание общественностью специфики фирмы.

В процессе работы группы следует уделить внимание и более мелким, но не менее значительным элементам стиля, таким, как визитные карточки, приглашения, оформление и порядок в офисе и др.

В разработке и демонстрации рекламного ролика («для телевидения»), показываемого в ходе рекламной кампании, могут участвовать все работники фирмы, но координация этой деятельности находится в ведении руководителя группы по разработке фирменного стиля. Качество рекламной кампании может оказать решающее значение на общий итог игры, так как заключительное яркое выступление часто позволяет отдельной фирме получить подавляющее количество голосов.

### **Инструкция администратору игры**

Ознакомление участников с игрой может производиться непосредственно перед ее началом, если игра проводится автономно, и поэтапно, если она сопровождается кратким лекционным курсом, практическими и домашними занятиями.

В том случае, когда игра является завершающим этапом продолжительного курса обучения основам организационной и предпринимательской деятельности (лекционно-семинарские занятия), ознакомление с заданиями игры может быть осуществлено заранее, параллельно с занятиями по курсу.

Число команд (фирм) и игроков зависит от возможностей обеспечения команд материалами игры, от наличия свободных помещений и от того, сколько времени выделяется на игру.

Условию проведения трехдневной деловой игры оптимально соответствует общий состав играющих — 20—24 человека, организованные в 4 команды (фирмы).

Условию проведения 18 часовой деловой игры параллельно с курсом практических занятий соответствует тот же общий состав, но организованный по 2-3 человека в команде.

Администратор игры должен следить за равноценным подбором играющих в команды, чтобы уже на начальной стадии игры не появлялись заведомо слабые и сильные команды.

Необходимость обеспечения участников помещениями, материалами, техническими и электронными средствами различна. Она зависит от степени подготовленности участников игры.

Если игре предшествует краткий лекционный или практический курс, то в ходе подготовки следует каждой команде передавать образцы учредительных документов, необходимых положений закона, схем управления предприятиями различной организационно-правовой формы и др. документы, являющиеся приложением к данной деловой игре.

Во всех случаях целесообразно после каждого организационного дня игры делать одно-двухдневную паузу для выполнения играющими домашнего задания и осмысления основных игровых установок.

***Тематика групповых и/или индивидуальных проектов:***

- 1) Изобразите графически организационную структуру фирмы, занятой продвижением на рынок нового продукта, технологии и услуги (с указанием конкретного направления фирмы – по Вашему выбору).
- 2) Составьте штатное расписание одного из подразделений фирмы, входящего в производственную структуру. Перечислите должностные обязанности каждой штатной единицы. Укажите и опишите вертикальные и горизонтальные связи между ними.
- 3) Перечислите объекты управления, с которыми имеет дело менеджер на различных уровнях. Какие из объектов управления не зависят от характера фирмы, а какие специфичны для торгового предприятия?
- 4) В чем специфика бизнес-плана в консалтинговом бизнесе? Составьте исполнительное резюме такого бизнес-плана.
- 5) Каким образом получает прибыль венчурный капиталист и как он минимизирует финансовый риск? Приведите конкретные примеры.

***Тематика эссе:***

- 1) Формирование или совершенствование системы менеджмента;
- 2) Совершенствование организации труда на основе ноу-хау;
- 3) Совершенствование организации производства на основе ноу-хау;
- 4) Функциональные, продуктово-рыночные и матричные типы организационных структур.
- 5) Разработка целевой модели организации и программы изменений корпоративной культуры.

***Тематика аналитической справки/записки:***

1. Жизненный цикл организации;
2. Механизм перехода от существующей к перспективной модели бизнеса
3. Власть как регулятор управленческой деятельности;
4. Руководство и лидерство.
5. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов



## Типовая структура экзаменационного билета/зачетного задания

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1	10
Вопрос 2	10
Задача	20

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»/ «зачтено»</b>	<b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>ОПК-1.1</b> Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> ОПК-1.1. 3-1-понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории  <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий	<b>Продвинутый</b>
			<b>ОПК-1.2.</b> Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической,	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на	

			организационной и управленческой теории	промежуточном уровне) <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач	
		УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач  <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> УК-2.1. У-1 системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; УК-2.1. У-3 использовать	

				инструментальные средства для разработки и принятия решений	
<b>70 – 84 баллов</b>	<b>«хорошо»/ «зачтено»</b>	<b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>ОПК-1.1</b> Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> ОПК-1.1.3-1-понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории  <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий	<b>Повышенный</b>
			<b>ОПК-1.2.</b> Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)  <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач	

		<p>УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений</p>	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> УК-2.1. У-1 системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p>	
<p><b>50 – 69 баллов</b></p>	<p>«удовлетворительно»/ «зачтено»</p>	<p><b>ОПК-1</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на</p>	<p><b>ОПК-1.1</b> Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> ОПК-1.1. 3-1-понятийный</p>	<p><b>Базовый</b></p>

		<p>промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p>деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий</p>	<p>аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий</p>	
			<p>ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач</p>	
		<p>УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся</p>	<p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; УК-2.1. 3-2 - методы</p>	

		ресурсов и ограничений		<p>генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения;</p> <p>УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>УК-2.1. У-1 системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения;</p> <p>УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений;</p> <p>УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p>	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	<p><b>ОПК-1</b></p> <p>Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p><b>ОПК-1.1</b></p> <p>Разрабатывает комплекс мер для решения задач профессиональной деятельности на основе использования современных экономических, организационных и управленческих теорий</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>ОПК-1.1. 3-1- понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>ОПК-1.1. У-1. предлагать совокупность решений профессиональных организационно-</p>	<b>Компетенции не сформированы</b>

				управленческих задач исходя из понимания современных экономических, организационных и управленческих теорий
			ОПК-1.2. Решает организационно-управленческие задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> ОПК-1.2. 3-1 основы современных экономических, организационных и управленческих теорий (на промежуточном уровне)</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> ОПК-1.2. У-1 выбирать оптимальные решения профессиональных задач</p>
		УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> УК-2.1. 3-1 - основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; УК-2.1. 3-2 - методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; УК-2.1. 3-3 - природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> УК-2.1. У-1</p>

				системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; УК-2.1. У-2 критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; УК-2.1. У-3 использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений	
--	--	--	--	--	--



