

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о подписи:

ФИО: Выбоинаева Любовь Александровна

Должность: Ректор

Дата подписания: 01.07.2025 10:48:31

Уникальный программный ключ:

c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современные проблемы менеджмента»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2025

Рабочая программа дисциплины «Современные проблемы менеджмента» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура - по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

Составители:

к. э. н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании кафедры экономики и бизнеса

И.о. зав. кафедрой

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч. звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

– формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;

в области воспитания:

– развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1. Осуществляет сбор и систематизацию информации по проблеме с последующей её оценкой адекватности и достоверности ИУК-1.2. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски; предлагает стратегию действий	Знает: закономерности функционирования и развития социально-экономических систем, основы системной организации и управления Умеет: собирать и систематизировать информацию по проблеме с последующей её оценкой адекватности и достоверности. Владеет: практическими навыками реализации системного подхода к решению проблемной ситуации; навыками оценки проектных рисков и разработки стратегии действий
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик	ИОПК-1.1. Выявляет проблемы управленческого характера на основе критического анализа практик управления и теоретического обобщения научных достижений в соответствии с задачами исследования в сфере профессиональной деятельности ИОПК-1.2. Применяет методы теоретического и экспериментального исследования при решении практических и (или) исследовательских задач в сфере профессиональной деятельности	Знает: основные положения и базовые понятия экономической, организационной и управленческой теории Умеет: применять методы теоретического и экспериментального исследования при решении практических и (или) исследовательских задач в сфере профессиональной деятельности Владеет: навыками практического применения знаний (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов,

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
управления	ИОПК-1.3. Обосновывает перспективы проведения исследований в управленческой науке и применяет знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории для разработки новых направлений в решении практических и (или) исследовательских задач	обобщения и критического анализа практик управления в решении практических и (или) исследовательских задач в сфере профессиональной деятельности

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Б.1.О.02. Общепрофессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объём учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е. (144 час.), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	46
занятия лекционного типа (лекции)	18
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	28
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	71
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	10
Контроль (зачет)	27
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: *объем часов для очной формы обучения*

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
УК-1. ИУК-1.1 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2	Тема 1. ЦИКЛИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ 1. Современные проблемы и современная парадигма менеджмента 2. Энтропия социально-экономической системы 3. Цикловая модель индустриального развития 4. Цикличность развития организации 5. Циклический характер развития продукта	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Циклический характер организационного развития		2		
	Самостоятельная работа			8	
УК-1. ИУК-1.2 ОПК-1. ИОПК-1.2, ИОПК-1.3	Тема 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Формирование функциональной модели организации 2. Функциональная модель организации в контексте ее влияния на конкурентоспособность 3. Построение процессной модели организации 4. Бизнес-реинжиниринг	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Моделирование производственной системы организации		3		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2	Тема 3. ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Классификация видов организационных структур управления и их характеристика 2. Факторы, влияющие на вид организационной структуры управления 3. Принципы формирования организационных систем управления 4. Методика проектирования организационной структуры управления 5. Концепция развития организации на основе ее способности к самоорганизации	2			Выполнение практических заданий

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	Практическое занятие № 3. Принципы и инструменты формирования организационной структуры управления производственной организацией		3		
	Самостоятельная работа			9	
УК-1. ИУК-1.1 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2, ИОПК-1.3	Тема 4. ПРОБЛЕМЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Ключевые компетенции организации 2. Проблема балансировки продуктового портфеля по этапам ЖЦП 3. Проблема количественной оценки синергетического эффекта от сформированного продуктового портфеля организации 4. Проблема определения гибкости продуктового портфеля организации	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Проблемы рационализации портфеля видов деятельности организации		4		
	Самостоятельная работа			9	
УК-1. ИУК-1.1, ИУК-1.2 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2, ИОПК-1.3.	Тема 5. СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 1. Определение системы 2. Состояние и функционирование системы 3. Определение и общие характеристики структурно-логических элементов теории систем: цель, средство, критерий, модель, решение. Цели и средства их достижения 4. Закономерности целеобразования 5. Формирование и анализ системы целей. Дерево целей и задач	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Системное управление организацией		4		
	Самостоятельная работа			9	
УК-1. ИУК-1.1, ИУК-1.2 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2, ИОПК-1.3.	Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ 1. Общая характеристика системы управления рисками 2. Концепция приемлемого риска 3. Активное и пассивное управление рисками 4. Основные этапы управления рисками	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие №6. Управление рисками		4		
	Самостоятельная работа			9	

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
УК-1. ИУК-1.1, ИУК-1.2 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2, ИОПК-1.3.	Тема 7. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Формирование корпоративной культуры, адекватной современным условиям 2. Влияние корпоративной культуры на процессы преобразования организации 3. Клиентоориентированная корпоративная культура сервисной организации 4. Управление изменениями в организации и сопротивление им 5. Этика и социальная ответственность менеджмента. Оценка социальной ответственности менеджмента 6. Социально-ориентированное предпринимательство 7. Управление этикой и социальной ответственностью организации	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 7. Проблемы управления социальным развитием организации		4		
	Самостоятельная работа			9	
УК-1. ИУК-1.1, ИУК-1.2 ОПК-1. ИОПК-1.1, ИОПК-1.2, ИОПК-1.3.	Тема 8. ПРОБЛЕМЫ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ 1. Особенности групповой и командной работы 2. Источники роста эффективных команд 3. Меры, необходимые для формирования команд 4. Роль лидера в командообразовании 5. Типы и интеграции рабочих команд 6. Роли и обязанности членов и руководителей команд 7. Навыки для работы в команде 8. Стадии развития команды	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 8. Проблемы командного взаимодействия в менеджменте		4		
	Самостоятельная работа			9	
	ИТОГО	18	28	71	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 5.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Белая, М. Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация : учеб. пособие / М. Н. Белая. - Изд. 2-е, стер. - Документ read. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 333 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/362918> (дата обращения: 04.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-48764-6. - Текст : электронный.

2. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 16.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

3. Клименко, И. С. Принятие решений и феномен неопределенности : учеб. пособие / И. С. Клименко. - 3-е изд., стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 180 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/379976> (дата обращения: 01.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-47474-5. - Текст : электронный.

4. Клименко, И. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / И. С. Клименко. - Изд. 3-е, стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 272 с. - Библиогр.: с. 259-260. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/399182> (дата обращения: 15.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-6942-0. - Текст : электронный.

5. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учеб. пособие для направления подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / А. С. Лифшиц. - Документ read. - Москва : РИОР [и др.], 2021. - 121 с. - (Высшее образование - Магистратура). - Прил. - Глоссарий. - URL: <https://znanium.ru/read?id=422328> (дата обращения: 15.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-369-01508-7. - 978-5-16-103976-2. - Текст : электронный.

6. Моисеева, Н. К. Управление операционной средой организации : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова ; Высш. шк. менеджмента Нац. исслед. ун-та "Высш. шк. экономики". - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 336 с. - (Высшее образование - Магистратура) (Высшее образование - Магистратура). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=400872> (дата обращения: 06.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006879-4. - Текст : электронный.

7. Организационное проектирование. Реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие для вузов по УГС 38.00.00 "Экономика и упр." (квалификация (степень) "магистр") / С. А. Лочан [и др.] ; под ред. Д. С. Петросяна. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 196 с. - Библиогр.: с. 192-194. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.com/read?id=419922> (дата обращения: 25.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

8. Попов, А. А. История управленческой мысли : учеб. пособие / А. А. Попов. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Документ read. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 318 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/386018> (дата обращения: 04.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-48562-8. - Текст : электронный.

9. Цветков, В. Я. Основы теории сложных систем : учеб. пособие / В. Я. Цветков. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 152 с. - Библиогр.: с. 144-149. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/206375> (дата обращения: 20.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3509-8. - Текст : электронный

Дополнительная литература

10. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В. А. Агафонов. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 276 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=422309> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102378-5. - Текст : электронный.

11. Бухалков, М. И. Производственный менеджмент: организация производства : учеб. по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 395 с. - Библиогр.: с. 385-391. - Прил.. - (Высшее образование - Бакалавриат). - URL: <https://znanium.com/read?id=422621> (дата обращения: 04.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

12. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 7-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2024. - 670 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=442770> (дата обращения: 19.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - 978-5-16111543-5. - Текст : электронный.

13. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учеб. для экон. вузов по направлению подгот. "Приклад. информатика" / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. - 7-е изд., стер. - Документ Bookread2. - Москва : Дашков и К, 2023. - 644 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432083> (дата обращения: 25.01.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05339-9. - Текст : электронный.

14. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учеб. для студентов, обучающихся в магистратуре по упр. специальностям / А. Т. Зуб. - Документ read. - Москва : ФОРУМ [и др.], 2019. - 383 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=367315> (дата обращения: 19.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8199-0631-6. - 978-5-16-011027-1. - 978-5-16-103086-8. - Текст : электронный.

15. Колосова, О. Г. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / О. Г. Колосова. - Изд. 2-е, стер. - Документ read. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 128 с. - Прил. - глоссарий. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/379979> (дата обращения: 04.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-47475-2. - Текст : электронный.

16. Менеджмент: традиционные и современные модели : справ. пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева и Д. С. Петросяна. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 474 с. - (Справочники "ИНФРА-М"). - URL: <https://znanium.ru/read?id=435313> (дата обращения: 19.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-105102-3. - 638370.01.01. - Текст : электронный.

17. Молотникова, А. А. Системный анализ. Краткий курс : учеб. пособие для вузов / А. А. Молотникова. - Документ reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2021. - 212 с. : ил. - Библиогр.: с. 201-207. - Предм. указ.. - URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/159489/#2> (дата обращения: 21.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-6410-4. - Текст : электронный

18. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур (теория организации, самоорганизации и управления) : монография / В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова ; под ред. В. И. Подлесных. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=436523> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-009994-1. - 978-5-16-101662-6. - Текст : электронный.

19. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход : [для студентов вузов, магистрантов, аспирантов, инженеров, менеджеров] / П. С. Серенков, А. Г.

Курьян, В. П. Волонтей. - Документ read. - Минск [и др.] : Новое знание [и др.], 2020. - 441 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.com/read?id=357381> (дата обращения: 27.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-009426-7. - 978-5-16-100508-8. - Текст : электронный.

20. Современные проблемы менеджмента : монография / М. К. Беляев, В. В. Бондаренко, С. М. Васин [и др.] ; под ред. С. Д. Резника. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 242 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.com/read?id=372656> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100425-8. - Текст : электронный.

21. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография / О. Г. Тихомирова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 178 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=365327> (дата обращения: 04.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-108361-1. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. ГАРАНТ.RU : информ. – правовой портал : [сайт] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Москва, 1990 - . - URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Текст : электронный.

3. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Текст : электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено

числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	5	10	50
Конспектирование лекционных вопросов	5	8	40
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	10	10
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Циклический характер организационного развития

Задание 1.

Сформулируйте основные положения старой и новой парадигм управления и заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Основные положения старой и новой парадигм управления

Критерий оценки	Старая парадигма (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)	Новая парадигма (Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и др.)
Предприятие по отношению к внешней среде		
Главный фактор успеха и конкурентоспособности		
Главная задача менеджмента		
Главный источник прибавочной стоимости		
Система управления		

Задание 2.

Сопоставьте принципы управления 1920-х и 1990-х гг. и заполните таблицу 2.

Таблица 2 - Принципы управления

Принципы (1920-е гг.)	Принципы (1990-е гг.)
Разделение труда	
Полномочия и ответственность	
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство действий	
Подчиненность личных интересов	
Вознаграждение	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность	
Инициатива	
Корпоративный дух	

Задание 3.

Сопоставьте парадигмы управления компанией XX в. и XXI в. и заполните таблицу 3.

3.

Таблица 3 - Изменения управленческой парадигмы компании

Основные характеристики управленческой парадигмы	Парадигма XX в.	Парадигма XXI в.
Цель бизнеса		
Главный стратег, обеспечивающий конкурентоспособность компании		
Основной принцип организации деятельности		
Персонал компании		
Мотивация менеджеров		
Подход к конкуренции		
Реакция на изменения окружающей среды		
Стиль руководства		
Движение инноваций		
Информация		
Соотношение корпоративной стратегии и стратегий бизнес-единиц		

Задание 4.

Вы новый менеджер фирмы. Проанализируйте предлагаемые организационные характеристики. Определите, на каком этапе жизненного цикла находится изучаемая фирма. Нарисуйте график жизненного цикла рассматриваемой фирмы. Покажите ее сегодняшнее место на графике. Опишите возможный сценарий развития событий. Дайте свои рекомендации по совершенствованию функционирования и (или) развития организации.

Вариант 1

Фирма «Луна» объем производимой продукции увеличивает, как правило, несистематично, рывками. Цели фирмы являются нечеткими. При этом существует стабильный спрос на ее продукцию, которая носит инновационный характер. Фирма выходит на региональный рынок. Организация испытывает потребность в стабильном

обеспечении ресурсами, однако координация с поставщиками и дистрибьюторами проводится ниже оптимального уровня.

Вместе с тем организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к быстрому успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом.

Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Вариант 2

Фирма «Меркурий» осуществляет экспансию на рынок соседнего региона. Начата дифференциация выпускаемой продукции, которая ориентирована на три потребительских сегмента. Объем прибыли стабильно растет, но его темпы несколько ниже, чем у конкурентов. Конкуренция усиливается.

Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Структура организации стабилизируется. Используются общепринятые методы оценки эффективности, введены должностные инструкции и нормы производительности.

Организовано обучение персонала. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Владелец компании делегировал часть своих управленческих полномочий менеджерам. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Вариант 3

Фирма «Юпитер» преобразовалась в публичное акционерное общество. Осуществлена дополнительная эмиссия акций, увеличен уставный капитал, резко возросла капитализация фирмы.

Фирма осуществила диверсификацию своей деятельности. Осуществляются попытки выйти на региональный рынок и рынок СНГ. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности. Новая продукция, рынок сбыта и технологии иногда управляемы недостаточно эффективно, а квалификационные навыки управленческого персонала пока не удовлетворяют требованиям фирм - лидеров рынка.

Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Внимание фирмы привлекли некоторые инновационные технологии, которые разрабатываются в электротехническом университете.

Придается особое значение оптимизации структуры, координации работы ее функциональных отделов. В целях повышения стабильности введен жесткий контроль качества и соблюдения технологии производства. Совершенствуются структуры управления, осуществлена децентрализация полномочий. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью.

Вариант 4

Фирма «Орион» испытывает значительные затруднения со сбытом продукции, так как на рынок вышли молодые агрессивные фирмы с инновационной продукцией. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Как показала практика, очень трудно остановиться и прекратить выпуск продукции, пользующейся падающим спросом. Убытки от ухода с рынка были бы достаточно велики.

Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди.

Стратегия фирмы не вполне эффективна. В фирме процветает бюрократическая волокита, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям. Существует угроза поглощения фирмы мощной корпорацией.

В организации нет единства мнений, менеджеры компании дают противоречивые прогнозы развития событий, высказываются мнения о необходимости принять жесткую систему обновления либо трансформироваться в несколько самостоятельных структур - центров прибыли.

Задание 5.

Используя модель «Петля качества» опишите этапы разработки ЖЦ продукта (можно на примере Вашего предприятия). Это может быть как новая продукция, так и продукция, уже выпускаемая предприятием (во втором случае этапы 1-2 исключаются).

Для этого Вам необходимо заполнить пустые поля в таблице – описать примерные действия, которые необходимо выполнить на каждом этапе ЖЦП применительно к выбранной продукции. Требования к качеству могут быть обусловлены спецификой продукции, условиями ее эксплуатации.

Наименование продукта

Этапы ЖЦ продукта	Петли качества на этапе ЖЦ	Требования к качеству на этапе ЖЦ	Действия, которые необходимо выполнить для достижения качества на этапе ЖЦ	Подразделение предприятия, ответственное за качество на этапе ЖЦ
1.Исследование рынка	Желаемое качество продукта			
2.Разработка продукта	Качество разработки			
3.Подготовка процессов	Качество процессов			
4.Закупка сырья и материалов	Качество сырья, процесса закупки			
5.Производство продукции	Качество изготовления			
6.Тестирование продукции	Качество тестирования			
7.Упаковка и хранение	Качество упаковки и складирования			

8.Сбыт продукции	Качество сбыта			
9.Техническая поддержка, сервис	Качество услуг			
10 Использование продукции	Качество продукта			
11.Вывоз, удаление отходов	Качество вывоза отходов			

Практическое занятие № 2. Моделирование производственной системы организации

Задание 1.

На основе функциональной модели организации установите связь между продуктами, входящими в портфель Вашей организации, и конкретными функциями, обеспечивающими их производство и реализацию. В качестве инструмента установления такой связи используйте матрицу соответствия «Продукт-функция», форма которой представлена в таблице.

Таблица – Матрица соответствия «Продукт-функция»

Продукт	Общие функции			Бизнес-функции					
	Целепо лагание	Планиро вание	Органи зация	Маркетинг		Снабжение		Производство	
				Цель	План	Цель	План	Цель	План
1									
2									
3									

Выявите дисфункциональные элементы функциональной модели организации. Сформулируйте предложения по организации мониторинга нарастания числа таких элементов и их идентификации для регулярного менеджмента.

Задание 2.

Проведите реструктуризацию организационной структуры Вашей организации на основе ее функциональной модели в рамках регулярного менеджмента. Как определить момент и сроки проведения такой реструктуризации?

Таблица – Матрица соответствия «Функция – подразделение (должностное лицо)»

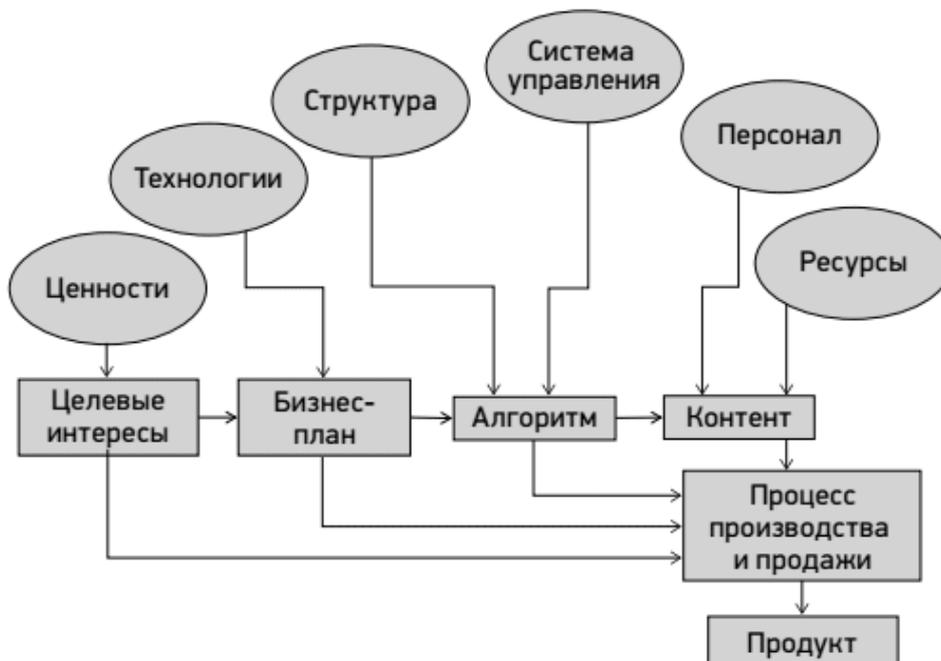
Функции	Подразделения и должностные лица			
	1	2	...	N
Общие функции менеджмента - целеполагание - планирование - организация - мотивация - учет, анализ, контроль				
Бизнес-функции менеджмента 1. снабжение - цели				

<ul style="list-style-type: none"> - планы - организация - мотивация - учет, анализ, контроль 2. производство <ul style="list-style-type: none"> - цели - планы - организация - мотивация - учет, анализ, контроль 3. сбыт <ul style="list-style-type: none"> - цели - планы - организация - мотивация - учет, анализ, контроль 				
---	--	--	--	--

Для повышения информативности матрицы в ее ячейки введите символьные обозначения, определяющие характер ответственности (например, И-исполнитель, С-согласующее звено и т.п.)

Задание 3.

Постройте функциональную модель Вашей организации с учетом предыдущих заданий (состоит из шести элементов). Как состояние элементов функциональной модели Вашей организации влияет на ее конкурентоспособность (опишите). Распишите цепочку создания ценности продукта Вашей организации с учетом отраслевой специфики, согласно рисунку, представленного ниже.



Задание 4.

Определите границы и исследуйте производственные процессы Вашей организации с целью их реструктуризации. Выделите:

- процессы, формирующие добавленную стоимость, ценность продукта Вашей организации;

- процессы, обеспечивающие нормальное функционирование основных производственных процессов, т.е. вспомогательные процессы;
- процессы, не создающие добавленной ценности и не формирующие конкурентоспособности продукта (не являющиеся необходимыми по технологии производства продукта).

Предложите вариант реструктуризации производственной системы с позиций процессного подхода по следующей схеме:

- вариант модификации какого-либо процесса при сохранении (или росте) потребительской стоимости продукта (его ценности для потребителя) снижении уровня издержек на ведение бизнеса;
- вариант изменения какого-либо процесса, позволяющий формировать большую потребительскую ценность продукта, обеспечивать потребителю большую ценность;
- поиск выходов процессов (продуктов), которые можно и целесообразно передать на аутсорсинг. Позволит ли такая передача сконцентрироваться на ключевых процессах, сформировать в продукте большую ценность для потребителя;
- поиск неиспользованных возможностей “на стыках” между звеньями производственной цепи;
- необходимость проработки с партнерами на входе и выходе из процесса вопроса об изменении его границы в производственной цепочке, если это может обеспечить повышение совокупной ценности конечного продукта.

Практическое занятие № 3. Принципы и инструменты формирования организационной структуры управления производственной организацией

Задание 1.

Проведите анализ факторов, влияющих на организационную структуру управления в Вашей организации. Укажите ее тип и принципы формирования, которые были нарушены. Свой ответ аргументируйте.

Задание 2.

Для выбранной Вами организации (либо, там, где работаете, либо вообще гипотетической структуры)

1. Укажите задачи, которые необходимо реализовать для достижения поставленной цели (реальной, реализуемой в практике; ценно именно Ваше видение).
2. Укажите все функции, которые необходимо, на Ваш взгляд, выполнять для достижения задач.
3. Укажите управленческие звенья и исполнителей, которые будут выполнять указанные функции.
4. Распределите все управленческие звенья по управленческим уровням.
5. Распределите всех исполнителей.
6. Изобразите на рисунке схему организационной структуры управления.
7. Укажите тип организационной структуры управления, ее преимущества и недостатки.

Какие методы при построении организационной структуры управления Вами были использованы?

При выполнении задания рекомендуется к использованию методика проектирования организационной структуры управления, отраженная в 4 вопросе лекции.

Задание 3.

Проведите исследование и идентификацию факторов и свойств самоорганизации Вашей компании. В качестве таких факторов могут быть:

- фондовооруженность труда и ее связь с корпоративной культурой,
- производительность труда,
- стадии освоения рынка (по стадиям ЖЦ продукта),
- конфликты.

Практическое занятие № 4. Проблемы рационализации портфеля видов деятельности организации

Задание 1.

Оцените сбалансированность портфеля продуктов организации, в которой вы работаете (проходили практику, гипотетическая организация) на основе представленной ниже методики. В качестве альтернативы можно использовать методику управления балансировкой продуктового портфеля, отраженную в лекции (матрица Хофера).

Задание 2.

Произведите количественную оценку синергизма технологических процессов организации (где проходили практику, работаете, гипотетической организации).

Задание 3.

Проведите оценку гибкости продуктового портфеля организации (где проходили практику, работаете, гипотетической организации):

- по степени концентрации продаж (с построением накопительной гистограммы реализации продуктового портфеля);
- по реакции продуктов, входящих в портфель организации, на факторы влияния внешней среды (выступаете в роли эксперта и самостоятельно формируете список потенциальных угроз и возможностей, возникающих, в основном, во внешней среде). Постройте таблицу оценки гибкости продуктового портфеля организации.

Сделайте выводы.

Практическое занятие № 5. Системное управление организацией

Задание 1.

Описать некоторый экономический объект (предприятие, учреждение, организация) как систему.

1. Выбрать некоторый экономический объект (можно организацию, где работаете).
2. Классифицируйте систему по следующим признакам:
 - происхождение (естественные, искусственные, смешанные);
 - сложность (простые, сложные);
 - изолированность (открытые, закрытые);
 - характер функционирования (стабильные, самостабилизирующиеся, самоорганизующиеся);
 - способ задания целей (цели задаются извне, цели формируются внутри);
 - способ управления (самоуправляемые, управляемые извне, с комбинированным управлением).
3. Выделите основные подсистемы исследуемой системы. В рамках каждой из них выделите более мелкие подсистемы и элементы. Представьте компоненты системы в виде иерархии. Дайте краткое описание основных подсистем и элементов.
4. Описание сущностных свойств системы.

Опишите сущностное свойство системы и его внешнее проявление (явление). Определите, является ли данное свойство эмерджентным. Ответ обоснуйте.

5. Описание структуры системы и ее взаимодействия с окружением.

Выделите объекты окружающей среды. Дайте им краткую характеристику. Опишите их связь с исследуемой системой.

Составьте схему взаимодействия компонент системы, а также схему взаимодействия со средой (это может быть одна общая схема). Если система слишком большая и сложная, можете составить схему для некоторой подсистемы. Опишите внутренние и внешние связи

6. Составление отчета.

В отчет должны войти:

- наименование системы, ее классификация;
- иерархия состава системы (схема), описание подсистем и элементов;
- описание сущностных свойств системы;
- описание структуры системы и ее взаимодействия с окружением (схема).

Задание 2.

1. Выберите систему, для которой будете составлять описание. Желательно, чтобы это была система, выбранная на предыдущей практической работе.

2. Описание функционирования системы в пространстве состояний.

Выделите характеристики (параметры) системы. Параметры могут быть сгруппированы по типам:

- физические характеристики (размер, цвет, материал, дизайн корпуса и т.д.),
- технические характеристики (мощность, потребление электроэнергии),
- экономические показатели (стоимость приобретения и содержания, амортизация, производительность)
- параметры местонахождения или производителя (компания, страна, марка, дата производства, гарантийный срок) и т.д.

Из множества параметров выделите те, которые могут характеризовать поведение (функционирование) системы, т.е. которые изменяются во времени. Опишите различные состояния системы, указав конкретные значения параметров в таблице.

Таблица – Описание состояний организации

Параметр	1 состояние	2 состояние	3 состояние
Производственная мощность			
Объем выручки			
Количество работников			
Текущие издержки			

Укажите события, вызывающие переход из состояния в состояние.

Переход может быть вызван и внешними возмущающими воздействиями.

3. Описание жизненного цикла.

Выделите этапы жизненного цикла исследуемой системы, характеризующиеся определенными предсказуемыми состояниями. Опишите каждый этап.

Таблица – Описание этапов жизненного цикла экономического объекта

№ п/п	Этап ЖЦ	Характеристика
1	Зарождение	
2	Рост	
3	Зрелость	
4	Спад	

4. Описание управления системой.

Определите основную цель системы. Цель может быть имманентной (внутренне присущей) или задаваемой извне, субъективной или объективной. Если система является неживым объектом, цель, как правило, определяется пользователем.

Определите, кто (что) и как управляет системой, с помощью каких управляющих воздействий осуществляется управление, используется ли в процессе управления обратная связь и если используется, то каким образом.

5. Составление отчета.

В отчет должны войти:

- наименование системы;
- описание функционирования системы в пространстве состояний (характеристики, состояния, события);
- описание этапов жизненного цикла системы;
- описание управления системой (цель, управляющие воздействия, обратная связь).

Задание 3.

Задачи:

Задача 1. Оцените компетентность потенциальных экспертов для принятия стратегически важных решений на основе набора следующих характеристик по 10 – балльной шкале (один из вариантов):

Таблица 1 - Исходные данные для определения компетентности специалистов

№ эксперта	Уровень квалификации		Знакомство с научными достижениями		Практический опыт		Интеллект	
	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	К
1	8	6	7	7	9	6	5	6
2	7	5	5	9	5	9	7	9
3	7	9	6	10	8	8	7	8
4	9	10	6	7	9	9	4	5
5	10	5	8	10	7	9	6	8

Таблица 2 - Исходные данные для определения показателя относительной самооценки эксперта

№ эксперта	Специализация по данному вопросу		Участие в практическом решении вопроса		Смежная область деятельности		Знакомство с проблемой по литературе, изучение опыта других предприятий	
	А вар	Б вар	А вар	Б вар	А вар	Б вар	А вар	Б вар
1	X	-	-	-	-	X	-	-
2	-	-	X	X	-	-	-	-
3	-	X	-	-	-	-	X	-
4	-	-	-	X	X	-	-	-
5	-	X	X	-	-	-	-	-

1 вариант: колонки Б, Г, Е, З из таблицы 4.1; А вар из таблицы 4.2.

2 вариант: колонки В, Д, Ж, К из таблицы 4.1; Б вар из таблицы 4.2.

3 вариант: колонки Б, Д, Е, К из таблицы 4.1; А вар из таблицы 4.2.

4 вариант: колонки В, Г, Ж, З из таблицы 4.1; Б вар из таблицы 4.2.

5 вариант: колонки В, Г, Е, К из таблицы 4.1; Б вар из таблицы 4.2.

Задача 2. Определите объем экспертной панели и ее состав на основе следующих данных:

Таблица 3 - Исходные данные для расчета среднеквадратического отклонения оценки компетентности экспертов

Количество человек в группировке					Стаж работы, лет
1 вар	2 вар	3 вар	4 вар	5 вар	
7	5	6	8	4	10 и более
4	6	2	1	4	9
3	4	3	2	1	8
1	-	-	1	4	7
-	-	4	3	2	6

Доверительная вероятность расчета α равна 97 % (см. приложение 1).

Задача 3. По некоторому коммерческому вопросу в городе имеется 25 специалистов, среди которых обладают необходимой характеристикой 17 чел. (в качестве критерия отбора выбрана компетентность специалистов, оцениваемая по стажу работы; компетентным считается человек со стажем работы не менее 10 лет в данной области). Определите 75 – процентную выборку с вероятностью, равной 0,9545 и ошибку репрезентативности. Как изменится репрезентативная выборка в абсолютном выражении при уменьшении ее на 15 %.

Задача 4. Используя ранги, установленные экспертом, определить стандартизированные (связные) ранги по следующим вариантам:

Таблица 4 - Данные для расчета стандартизированных рангов

Номер объекта	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ц1	1	4	1	5	3	6	1	2	4	7
Ц2	3	4	2	2	3	3	2	5	4	4
Ц3	2	2	3	1	3	7	2	2	1	2
Ц4	2	2	2	4	8	3	6	3	6	1
Ц5	5	1	4	2	5	9	4	7	2	3
Ц6	7	3	4	1	4	1	2	1	4	6
Ц7	6	4	6	3	1	3	7	10	2	6
Ц8	2	5	7	6	2	4	9	6	4	5
Ц9	2	6	7	1	7	5	1	4	2	3
Ц10	3	7	9	2	8	2	10	5	1	8

Задача 5. По условным данным, отраженным в таблице, рассчитайте ранговый коэффициент корреляции по Спирмэну (ρ).

Таблица 5 - Исходные данные для расчета коэффициента ранговой корреляции по Спирмэну

Порядковый номер цели	Варианты					
	1		2		3	
	Факторный признак X	Факторный признак Y	Факторный признак X	Факторный признак Y	Факторный признак X	Факторный признак Y
1	15	1125	49	2415	40	1490
2	25	3140	85	3177	13	1145
3	32	4145	98	3920	53	1490
4	27	9145	67	3920	33	1381
5	17	2130	55	2476	19	1029

6	21	4143	64	3279	17	1162
7	38	4145	74	4584	49	1473
8	45	4140	113	5011	11	875
9	73	15173	47	2558	47	1607
10	59	10150	-	-	9	1162

Задача 6. Рассчитайте коэффициент конкордации по исходным данным, приведенным в таблице

Таблица 6 - Исходные данные для расчета коэффициента конкордации (1 вариант)

Эксперты, i	Объекты, j									$\sum \text{Ц}_i$ i = 1,9
	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6	Ц7	Ц8	Ц9	
1	1	2	3	2	4	1	1	6	2	
2	3	4	5	6	3	2	1	7	4	
3	2	3	4	3	3	1	2	5	6	
4	1	1	2	4	4	1	1	5	3	
5	4	5	6	7	5	3	1	4	2	

Продолжение таблицы 6 - Исходные данные для расчета коэффициента конкордации (2 вариант)

Эксперты, i	Объекты, j									$\sum \text{Ц}_i$ i = 1,9
	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6	Ц7	Ц8	Ц9	
1	3	2	1	5	4	3	1	6	2	
2	1	4	7	6	3	2	1	6	3	
3	2	3	4	3	5	1	2	5	6	
4	1	3	2	4	4	1	1	5	3	
5	4	5	6	5	5	3	1	7	2	

Продолжение таблицы 6 - Исходные данные для расчета коэффициента конкордации (3 вариант)

Эксперты, i	Объекты, j									$\sum \text{Ц}_i$ i = 1,9
	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6	Ц7	Ц8	Ц9	
1	5	2	1	5	4	3	3	6	2	
2	1	4	7	6	4	2	1	6	3	
3	2	5	4	3	5	1	7	5	6	
4	1	3	3	4	4	1	1	5	3	
5	1	5	4	5	5	3	2	7	6	

Задача 7. Пусть одной из целей стратегического управления являются расширение ассортимента предлагаемых потребителям продуктов и расширение для них рынка сбыта. Постройте дерево целей и сформулируйте для одной из подцелей задачи управления.

Практическое занятие №6. Управление рисками

Задание 1.

Решите задачу.

Требуется выбрать вариант из имеющихся двух, связанных с реализацией продукции. При этом возможный ущерб в первом варианте в случае не реализации продукции 1-го вида – 10 млн. руб., во втором варианте – 5 млн. руб.

Вероятность того, что 1-й вид продукции будет реализован – 0,25, а 2-й – 0,05.

Задание 2.

Решите задачу.

Выбрать наименее рискованный вариант, связанный с производством продукции (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели	1 вариант	2 вариант
Себестоимость единицы продукции (предполагаемая), тыс. руб.	5,0	5,3
Количество выпускаемых изделий, шт.	900	950
Возможная неполученная прибыль в случае не реализации продукции, тыс. руб.	900	375
Расходы по доставке продукции обратно и ее переделке, тыс. руб.	150	50

Примечание: экономический риск, относящийся к любому решению, определяется как сумма двух слагаемых:

- сумма возможного ущерба, понесенного вследствие неверного решения;
- сумма расходов, связанных с реализацией этого решения.

Задание 3.

Решить задачу.

Определить ожидаемую прибыль по мероприятию А и по мероприятию Б, а также общую ожидаемую прибыль.

Исходные данные. Имеется два варианта вложения капитала в мероприятие А и Б. От мероприятия А получение прибыли в сумме 115 тыс. руб. с вероятностью 0,6. От мероприятия Б ожидается получение прибыли в сумме 120 тыс. р. с вероятностью 0,4.

Задание 4.

Решить задачу.

Предприятие специализируется на выпуске товаров народного потребления. Предприятие хочет оценить инвестиционное решение на следующий год, исходя из анализа рентабельности, имевшей место на предприятии в предыдущие 10 лет (таблица).

Таблица – Данные о среднем значении рентабельности предприятия за 10 лет

Рентабельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	10	15	9	15	17	18	11	18	14	24

Оценить вероятность ошибки прогноза рентабельности на 11 год (по коэффициенту вариации), учитывая, что вероятность ошибки велика при $kV \geq 25\%$.

Задание 5.

Решить задачу.

Обществу с ограниченной ответственностью «Шатл» необходимо оценить риск того, что покупатель оплатит товар в срок при заключении договора поставки продукции. Данные для анализа представлены в таблице, при этом сделки с имеющимися партнерами заключались в течение десяти месяцев.

Таблица - Срок оплаты счета покупателем

Месяцы		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Срок оплаты, дн.	Фирма А	70	39	58	75	80	120	70	42	50	80
	Фирма Б	50	63	32	89	61	45	31	51	55	50

Задание 6.

Решить задачу.

Закупочная цена товара 2000 руб. за единицу. Торговая надбавка 20%. Переменные затраты в расчете на единицу товара составляют 520 руб. Постоянные затраты предприятия в месяц 1800 тыс. руб. Предприятие планирует реализовывать за месяц 22 тыс. ед. товара. Определить, на сколько процентов превышает планируемый оборот критический (запас финансовой прочности).

Задание 7.

Решить задачу.

Компания реализует товары с торговой надбавкой 20% к цене закупки. Закупочная цена составляет 1600 руб. за ед. Переменные затраты в расчете на единицу товара составляют 120 руб. Постоянные издержки магазина в месяц составляют 1000 тыс. руб. Определить критический объем товарооборота.

Задание 8.

Решить задачу.

Предприятие заключило контракт на закупку материалов на сумму 900 тыс. руб. При этом планируется торговая надбавка 20%, а издержки обращения 1200 тыс. руб. (в т.ч. половина – условно-постоянные расходы). Какова будет сумма ущерба при вероятности выполнения контракта на 80%?

Задание 9.

Решить задачу.

Прибыль предприятия 4200 тыс. руб., сумма условно-постоянных затрат 2080 тыс. руб. Определить коммерческий (операционный) левверидж.

Практическое занятие № 7. Проблемы управления социальным развитием организации

Задание 1.

1. Разделите задачи современного менеджмента на две группы:

- задачи, связанные с изменениями внутренней среды организации
- задачи, связанные с изменениями внешней среды.

Заполните таблицу:

задачи, связанные с изменениями внутренней среды	задачи, связанные с изменениями внешней среды
1	1
2	2
и т.д.	и т.д.

Задание 2.

Заполните следующую таблицу.

Принципы работы и культуры современной корпорации

Принципы работы	Принципы культуры корпорации и работника
1. Общение с потребителем	
2. Регулирование деятельности поставщиков и продавцов	
3. ориентация на перемены: - адаптивная корпоративная культура	

- управление персоналом - оптимизация трудовых процессов	
4. Повышение производительности труда	
5. Социальная ответственность и гражданская позиция 6. Потребность в самоменеджменте работника	

Задание 3.

Ситуация для анализа

Один крупный коммерческий банк счел, что повышение эффективности заключается в расширении товарной номенклатуры, и решил внедрить в своих отделениях новые, передовые финансовые услуги - продажу облигаций государственного займа и консультирование по погашению задолженности.

Банк затратил немало времени и средств на определение спектра услуг, в которых более всего нуждаются потребители. Специально нанятые эксперты и консультанты совместно с руководством банка разработали детальные методики предоставления услуг. Сотрудники банка прошли достаточно длительное обучение и переаттестацию. Многие из них по своей инициативе, помимо внутрифирменного обучения, успешно прошли заочные курсы в специализированных заведениях.

Во время аттестации сотрудники точно и полно рассказывали потребителям о новых видах услуг. Они подробно долгое время объясняли выгоды новых предложений до тех пор, пока клиент не начинал проявлять заинтересованность. После этого сотрудники отвечали на вопросы клиентов и помогали им разобраться в бланках и заявках на дополнительные услуги, в том числе помогали заполнять эти бланки.

Закрепить успех была призвана новая система мотивации, ставившая заработную плату сотрудников в прямую зависимость от распространения новых банковских продуктов, соблюдения методики их предоставления и от общего объема оказанных услуг. Первоначально данная система встречена с энтузиазмом.

Однако после того как отделения приступили к оказанию новых услуг, число клиентов неожиданно стало уменьшаться. Очереди около окошек сначала резко возросли, а потом так же резко сократились. Многие клиенты стали отказываться от даже обычных банковских процедур. Хорошо обученные опытные работники переходили на работу в другие банки. Остающиеся демонстрировали деморализованность и неудовлетворенность неожиданно сократившимися размерами заработной платы. Финансовое положение банка не замедлило ухудшиться.

Пытаясь спасти положение, менеджмент банка принял важные решения. В двух отделениях провели эксперимент. Большую часть кассиров перевели на предоставление прежних, лишь немного усовершенствованных стандартных услуг, не требующих ни высокого уровня подготовки, ни большого количества времени. Для этих работников возвращена прежняя система мотивации. Новые финансовые услуги поручили предоставлять специальной группе служащих. Им выделили отдельные столы, установили информационные щиты, рекламирующие новые услуги.

Эксперимент оказался успешным. Показатели снова пошли вверх, причем как в традиционном наборе услуг, так и в новых видах. Разумеется, результаты распространили на работу всех отделений.

Тем не менее вследствие первоначально неудачного нововведения банк потерял полтора года и солидную сумму денег.

Вопросы:

1 Прав ли был высший менеджмент банка, принимая решение о расширении перечня услуг?

2 По какой причине клиенты стали отказываться от услуг банка, что могло их не устраивать?

3 Определите эффективность работы банка с точки зрения потребителя.

4 Почему сотрудники банка начали увольняться?

5 Что такое «целевые группы» (группы по проектам) и для чего они необходимы?

6 Если бы Вы руководили этим банком, что бы Вы предприняли, дабы не пускать подобных ошибок?

Задание 4.

Определите, какие типы организационных культур проявляются в следующих ситуациях, характеризующих кадровую политику компаний. Обоснуйте свою позицию.

Ситуация № 1

Предприятие подбирает специалиста на должность торгового представителя компании. К кандидатам предъявляются достаточно высокие профессиональные требования. Есть два претендента, давно работающие в компании:

Иванов - инженер-конструктор, глубоко знает продукцию своего предприятия, умеет убедительно рассказать о ее достоинствах, имеет несколько патентов на изобретения, предан своему предприятию и принял твердое решение проявить себя в новом виде деятельности.

Васенин - имеет диплом менеджера, проработал в экономическом отделе предприятия три года, руководил группой, коммуникабелен, умеет расположить к себе. Основным, хотя и легко преодолемым недостатком, который может помешать ему занять вакантную должность, он считает недостаточное знание продукции предприятия. Предпочтение отдано первому претенденту - Иванову.

Ситуация № 2

На вновь открывшееся предприятие поступил высококвалифицированный специалист, имеющий опыт работы на аналогичном предприятии в другом городе. Через некоторое время он выразил желание получить новые знания, связанные с исследованием рынка, в связи с чем обратился в кадровую службу с просьбой направить его на семинар.

Специалисту отказано в связи с отсутствием «средств».

В течение года он не раз выдвигал обоснованные предложения по повышению качества работы своего подразделения, к чему руководство не проявило ни малейшего интереса. Через год сотруднику, с которым он в одно и то же время пришел на предприятие и который не отличался высокой квалификацией и инициативностью, был повышен оклад, его же зарплата осталась на прежнем уровне.

Будучи неудовлетворенным сложившейся ситуацией, он попытался побеседовать с менеджером по персоналу. Но на вопрос о причинах этой ситуации получил равнодушный ответ: «Это ваши проблемы. Не нравится у нас работать - увольняйтесь».

Так фирма лишилась опытного профессионала, инициативного, думающего работника, которого по достоинству оценили в компании с другой организационной культурой.

Ситуация № 3

В крупную организацию, имеющую известный бренд, пришла работать секретарь, женщина с высшим образованием, прекрасным знанием компьютера, свободно владеющая двумя иностранными языками.

Преыдуший опыт работы - маленькая фирма с большой текучестью персонала, без традиций и установочных базовых ценностей, объединяющих коллектив.

А здесь – сплоченная организация, нормы и ценности, разделяемые почти всем персоналом, сложившийся стиль общения между сотрудниками, развитое чувство сопричастности к успехам компании.

Менеджер по персоналу ввел нового секретаря в курс дела, дал развернутую информацию о принятых стандартах организационных отношений. Ближайшие

сотрудники оказали деловую и эмоциональную поддержку. В дальнейшем женщина сделала блестящую карьеру в данной компании и вполне удовлетворена работой и заработком.

Ситуация №4

Две конкурирующие между собой фирмы, выпускающие электротехническое оборудование (назовем их условно фирма А и фирма В), объявили конкурс на вакантную должность директора по продажам.

Фирма А работает на рынке 10 лет, конкурентоспособна, устойчива, рентабельна.

Фирма В - на рынке 2 года, но уже имеет определенные успехи, медленно, но неуклонно растет прибыль предприятия.

Квалифицированный специалист, имеющий значительный опыт работы, подал заявление в эти две компании в надежде получить должность в фирме А.

Эта фирма представлялась ему более перспективной с точки зрения завоевания рынка и его собственного карьерного роста. Подав заявление в фирму В, он рассматривает ее как запасной вариант.

Фирма А отклонила его кандидатуру по двум причинам:

1) в ходе собеседования выяснилось, что он ничего не знает о традициях компании, не проявил интереса к ее истории, особенностям организационных норм, хотя и отметил, что работа службы продаж не соответствует современным требованиям и подлежит глубокому реформированию;

2) в послужном списке кандидата значилось пять предприятий при общем стаже его работы — 8 лет. Это обстоятельство оценено как неспособность претендента идентифицировать себя с организацией.

Фирма В предложила ему занять вакантную должность, отметив его два главных достоинства:

1) мобильность, способность осваивать новые сегменты рынка (сменил за 8 лет работы 5 предприятий, на каждом из которых успешно трудился);

2) стремление к инновациям. При собеседовании кандидат заявил, что при предварительном знакомстве с предприятием он увидел много недостатков в сложившейся системе работы с клиентами и готов к кардинальному ее изменению.

Задание 5.

Используя один из инструментов, попытайтесь выявить базовые представления (предположения), ценности и артефакты (внешние признаки), характерные для корпоративной культуры той организации, в которой вы работаете или проходили практику.

Задание 6.

Разработайте положение о корпоративной культуре, символику корпоративной культуры для конкретной коммерческой организации. Проведите измерение силы корпоративной культуры данной организации.

Задание 7.

Разработайте профессионально-этический кодекс работника того направления подготовки, по которому Вы проходите обучение.

Задание 8.

1. Охарактеризуйте корпоративные ценности организации, в которой Вы работаете или проходили практику.

2. Изобразите графически ценностную модель корпоративной культуры и определите на ней место каждого элемента корпоративной культуры.

3. Сформулируйте основные ценности корпоративной культуры наиболее успешных российских компаний.

4. Сформулируйте миссию и девиз компаний различных сфер деятельности.

5. Приведите в соответствие друг другу термины из двух колонок, данные в таблице вразброс.

Организационные ценности	Форма восприятия из прошлого, без каких – либо изменений
Обряд	Приукрашенная совокупность черт характера основателя организации
Философия организации	Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации
Ритуал	Отраженные в законодательном виде истории организации
Обычай	Стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое по специальному поводу
Легенды и мифы	Совокупность основных принципов деятельности организации, отражающих ее предназначение
Менталитет	Характер взаимоотношений членов организации
Традиция	Образ мышления членов организации
Стиль поведения	Ценности, обычаи, ритуалы, перенесенные из прошлого

6. Как можно сформулировать миссии экономического университета (факультета), принимая во внимание различные стратегии его деятельности:

- 1) миссия – совершенствование;
- 2) миссия – экспансия;
- 3) народная миссия;
- 4) рекламная миссия.

Задание 9.

Постройте матрицу клиентоориентированности для Вашей организации.

Задание 10.

Организация планирует смену поставщика сырья, модернизацию производственных технологий и выход с новым продуктом на новый рынок. Проведите анализ потенциально возможных сил сопротивления изменению в данной организации с целью их идентификации и уяснения мотивов неприятия изменений. Укажите используемые при этом методы исследования отношения к изменениям в организации. Дайте рекомендации по уменьшению потенциально возможного сопротивления трудового коллектива. Для выполнения задания используйте матрицу «Изменение – сопротивление».

Практическое занятие № 8. Проблемы командного взаимодействия в менеджменте

Задание 1.

Заполните таблицы, рассматривая команду как вид групп высшего уровня развития.

Таблица 1 – Принципы работы команды

Принципы работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	
Коллективное исполнение работы	
Коллективная ответственность	
Ориентированность оплаты труда на конечный	

результат общекомандной работы	
Достойная значимость (стимул) Стимулирования команды за конечный результат	
Автономное самоуправление команды	
Повышенная исполнительская дисциплина	

Таблица 2 – Преимущества организации команды

Преимущества	Показатель	Содержание
Профессиональный		
Коммуникативный		
Социальный		
Духовный		

Таблица 3 – Недостатки организации команды

Недостатки	Содержание
Время	
Деньги	
Человеческий фактор	
Недирективность	
Уникальность	
Индивидуальный подход	

Задание 2.

Из ниже предложенных утверждений в таблице разграничить соответствующие и несоответствующие характеристики управления в командном менеджменте.

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание целям бизнеса и вовлечение работников для достижения этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих команд;
- роль работников предприятия реактивная и вспомогательная;
- работниками делается акцент на выполнение процедур;
- работники рассматриваются как издержки, которые необходимо контролировать;
- конфликтные ситуации на предприятии регулируются на уровне топ-менеджера;
- согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров;
- оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации;
- работники предприятия содействуют переменам;
- подход к развитию персонала негибкий;
- роль работников проактивная и инновационная;
- сосредоточение на требованиях к работникам в свете целей бизнеса;
- человеческие ресурсы предприятия рассматриваются как инвестиции, которые необходимо развивать;
- конфликты регулируются лидерами рабочих команд;

- планирование персонала предприятия и условий занятости происходит на уровне руководства;

- менеджментом предприятия устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов;

- работники предприятия вносят вклад в добавочную стоимость бизнеса.

Таблица – Характеристики, соответствующие и не соответствующие управлению персоналом в командном менеджменте

Соответствующая характеристика	Не соответствующая характеристика
1	
2	
3 и т.д.	

Задание 3.

На результативность работы команды существенно влияет ее размер. От него зависит возможность взаимодействия членов команды друг с другом, степень их участия в групповых процессах, вероятность создания подгрупп, соперничество которых может привести к внутригрупповым конфликтам и прочее. Кроме того, следует иметь в виду, что в группах с четным числом членов чаще возникают различные разногласия и конфликты при выполнении задач, чем в группах с нечетным числом членов.

Проанализируйте перечисленные ниже проявления командной работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив таблицу.

Каким образом проявляется потенциал стабильных групп в контексте лидерства? Какие стили управления в рабочих командах дают лучший результат и почему?

Таблица – Факторы результативности командной работы

Результат командной работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5-15	Больше 15
Сплоченность				
Ложное согласие				
Хороший потенциал взаимодействия				
Напряжение				
Конфликты				
Снижение потенциала взаимодействия				
Удовлетворенность				
Снижение удовлетворенности				
Рост формализма				
Рост коммуникативно-координационных требований				

Задание 4.

Ответьте письменно, что означает «группопоклонство» и в чем состоит проблема «огруппленного мышления»?

Дайте характеристику признаков огруппления мышления в Вашей организации и заполните таблицу. Последствия огруппления мышления в Вашей организации можно подобрать из перечня, представленного ниже.

Таблица – Симптомы огруппления мышления в Вашей организации

Симптомы огруппления мышления	Содержание	Признаки проявления в Вашей организации	Последствия огруппления мышления в Вашей организации

Иллюзия неуязвимости	Большинство членов сплоченной группы испытывают общую иллюзию неуязвимости, которая несколько успокаивает их перед лицом очевидных опасностей и вызывает излишний оптимизм и готовность пойти на чрезвычайный риск. Из-за этой иллюзии они не реагируют на явные признаки опасности.		
Рационализация	Члены группы игнорируют предупреждения, коллективно занимаются рационализацией, не обращают внимания на предупреждения и другую негативную информацию. При серьезном к ним отношении могли бы заставить членов группы пересматривать свои предположения всякий раз, когда они возвращаются к доработке своих прежних решений.		
Вера в свою моральную непогрешимость	Члены группы слепо верят в то, что их группе неотъемлемо присуща моральная непогрешимость; эта вера позволяет им не думать об этических или моральных проблемах, связанных с последствиями их решений. Обычно этот симптом можно заметить, если обратить внимание на то, что остается недосказанным на заседаниях группы.		
Стереотипы	Члены группы придерживаются стереотипных взглядов на руководителей вражеских групп. По их мнению, эти руководители настолько злонамеренны, что искренние попытки обсудить с ними существующие разногласия не имеют смысла, или они настолько слабы или глупы, что не смогут успешно противостоять любым попыткам данной группы нарушить их планы, как бы рискованны ни были эти попытки.		
Давление	Группа оказывает прямое давление на всех, кто хоть на миг усомнится в том, что какое-нибудь из общих заблуждений членов группы является истиной, или поставит под вопрос надежность аргументов в поддержку политической альтернативы, одобренной большинством. Таким образом, обеспечивается соблюдение		

	правила, которое требует от лояльных членов группы поиска консенсуса.		
Самоцензура	Члены группы стараются не нарушать видимость консенсуса в группе; они не высказывают своих опасений и даже перед самими собой пытаются преуменьшить значение своих сомнений.		
Иллюзия единомыслия	Члены группы испытывают иллюзию единомыслия почти во всех суждениях, высказываемых теми, кто выступает в поддержку точки зрения большинства. Этот симптом в какой-то степени является следствием предыдущего, действие которого усиливается за счет неверного предположения о том, что всякий человек, сохраняющий молчание во время дискуссии, полностью согласен с тем, что говорят другие. Когда группа людей, уважающих мнения друг друга, приходит к единой точке зрения, каждый член группы обычно думает, что эта точка зрения должна быть правильной. В тех случаях, когда между членами группы нет ярко выраженных разногласий, подобная уверенность в том, что консенсус может служить подтверждением правильности группового решения, обычно подменяет индивидуальное критическое мышление и исследование реальных фактов.		
«Умохранительство»	Некоторые жертвы огруппления мышления иногда берут на себя роль «умохранителей», защищающих руководителя и членов группы от нежелательной информации, которая могла бы нарушить их самонадеянную уверенность в правильности и этичности принятых ими решений.		

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену
 УК-1: ИУК-1.1, ИУК-1.2; ОПК-1: ИОПК-1.1., ИОПК-1.2.; ИОПК-1.3

1. Современные проблемы и современная парадигма менеджмента
2. Энтропия социально-экономической системы
3. Цикловая модель индустриального развития
4. Цикличность развития организации
5. Циклический характер развития продукта
6. Формирование функциональной модели организации
7. Функциональная модель организации в контексте ее влияния на конкурентоспособность
8. Построение процессной модели организации
9. Бизнес-реинжиниринг
10. Классификация видов организационных структур управления и их характеристика
 11. Факторы, влияющие на вид организационной структуры управления
 12. Принципы формирования организационных систем управления
 13. Методика проектирования организационной структуры управления
 14. Концепция развития организации на основе ее способности к самоорганизации
 15. Ключевые компетенции организации
 16. Проблема балансировки продуктового портфеля по этапам ЖЦП
 17. Проблема количественной оценки синергетического эффекта от сформированного продуктового портфеля организации
 18. Проблема определения гибкости продуктового портфеля организации
 19. Определение системы
 20. Состояние и функционирование системы
 21. Определение и общие характеристики структурно-логических элементов теории систем: цель, средство, критерий, модель, решение. Цели и средства их достижения
 22. Закономерности целеобразования
 23. Формирование и анализ системы целей. Дерево целей и задач
 24. Общая характеристика системы управления рисками
 25. Концепция приемлемого риска
 26. Активное и пассивное управление рисками
 27. Основные этапы управления рисками
 28. Формирование корпоративной культуры, адекватной современным условиям
 29. Влияние корпоративной культуры на процессы преобразования организации
 30. Клиентоориентированная корпоративная культура сервисной организации
 31. Управление изменениями в организации и сопротивление им
 32. Этика и социальная ответственность менеджмента. Оценка социальной ответственности менеджмента
33. Социально-ориентированное предпринимательство
34. Управление этикой и социальной ответственностью организации
35. Особенности групповой и командной работы
36. Источники роста эффективных команд
37. Меры, необходимые для формирования команд
38. Роль лидера в командообразовании
39. Типы и интеграции рабочих команд
40. Роли и обязанности членов и руководителей команд
41. Навыки для работы в команде
42. Стадии развития команды

Примерный тест для итогового тестирования

УК-1: ИУК-1.1, ИУК-1.2; ОПК-1: ИОПК-1.1., ИОПК-1.2.; ИОПК-1.3

1. Социально-экономическая система, в силу действия закона _____ проходит свой жизненный цикл
 - : синергии
 - : онтогенеза
 - : развития
 - : упорядоченности и информированности
 - : композиции и пропорциональности
2. Выход организации на стабильный режим производственно-хозяйственной деятельности приводит к
 - : нарастанию бюрократических наслоений на все виды процессов
 - : падению уровня предпринимательства
 - : обновлению всех ее структурных построений
 - : к оптимизации распределения властных полномочий
 - : к соответствию целевых установок организации с состоянием внешней среды
3. Для организаций с высоким уровнем предпринимательства и инновационности характерны
 - : высокий уровень собственной энтропии
 - : работа в стабильных условиях
 - : работа в нестабильных условиях
 - : низкий уровень собственной энтропии
 - : организация проведения НИОКР
 - : стабилизация работы организации на рынке и улучшение ее позиции
4. Укажите в представленном перечне нововведения (инновации), которые демонстрируют новые комбинации факторов производства
 - : частичная или полная смена персонала организации
 - : смена местоположения организации
 - : создание нового продукта
 - : проведение капитального ремонта в организации
 - : использование новой организации производства
 - : открытие новых рынков сбыта продукции
 - : увеличение закупок сырья и материалов и получение на этой основе дополнительных скидок
5. По мнению Й. Шумпетера цикличность в экономическом развитии напрямую связана
 - : с нарастанием организационной энтропии
 - : с характером новаторской деятельности
 - : с ростом определенности деятельности организации
 - : с появлением венчурного капитала
 - : с эволюционной динамикой предпринимательских структур
6. Становление металлургии, текстильной промышленности, развитие инфраструктуры характерны, по мнению Й. Шумпетера, для _____ индустриального цикла
 - : второго
 - : первого
 - : третьего
 - : четвертого
7. Появление парового двигателя связывается с _____ индустриальным циклом
 - : вторым

-:первым

-:третьим

8. Изобретение и широкое использование энергии связывается с _____ индустриальным циклом

-:вторым

-:третьим

-:четвертым

9. Фундаментальные разработки в области информатики и телекоммуникаций сопряжены с _____ индустриальным циклом

-:четвертым

-:пятым

-:шестым

10. К основным критериям идентификации нового индустриального цикла относятся:

-:предложение новых технологий производства материальных благ

-:изменение места и роли человека в производстве

-:рост доли издержек на оплату труда производственных рабочих

-:доля промышленной продукции в совокупном общественном продукте

-:расширение производства и создание дополнительных рабочих мест

-:использование информационных технологий

11. Жизненный цикл продукта - это

-:нормативный срок эксплуатации продукта

-:период времени, включающий маркетинговые исследования, техническую и технологическую подготовку производства

-:период времени от начала до окончания выпуска и реализации продукции в первоначальном виде

-:все вышеперечисленное

12. На каком этапе жизненного цикла продукта цена может устанавливаться (планироваться) ниже себестоимости?

-:рост

-:внедрение

-:спад

-:на всех этапах

-:не устанавливается

13. С помощью матрицы БКГ можно:

-:оптимизировать продуктовый портфель организации

-:оценить перспективы деятельности организации в различных СЗХ

-:спрогнозировать развитие жизненного цикла продукта

-:сократить сроки конструкторской, технической и технологической подготовки производства

-:все вышеперечисленное

14. Политика организации по отношению к «знакам вопроса»:

-:проведение дополнительных исследований спроса

-:оценка перспектив данной СЗХ

-:разработка программы инвестирования

-:избирательное развитие

-:все вышеперечисленное

15. Маркетинговые решения на этапе зрелости ЖЦТ включают:

-:дифференциацию продукта

-:повышение информированности потребителей о продукте

-:разработку модификаций продукта

-:уход с рынка

- :совершенствование сервисного обслуживания
- :совершенствование условий продажи
- :поиск новых рыночных ниш

16. Опрос покупателей томатного супа, проведенный в прошлом месяце для изучения интенсивности потребления, дал следующие результаты: никогда не покупал его ранее - 4%; я купил его в первый раз - 3%; я купил его во второй раз - 7%; я купил его в третий раз - 12%; я покупал его более трех раз - 74%. На основании представленной информации можно прийти к заключению, что рассматриваемая марка находится на

- :стадия вывода на рынок
- :стадия роста
- :стадия насыщения (зрелости)
- :стадия спада спроса

17. Наиболее существенный вклад в теорию длинных волн внес

- :Й. Шумпетер
- :Н.Д. Кондратьев
- :С. Кузнец
- :К. Жюгляр
- :Дж. Китчин

18. Какой большой цикл по счету сейчас идет?

- :четвертый
- :пятый
- :шестой

19. Трехцикличную схему развития сформулировал

- :Й. Шумпетер
- :Н.Д. Кондратьев
- :С. Кузнец
- :К. Жюгляр
- :Дж. Китчин

20. Формой динамического существования организации является

- :эволюция
- :ингрессия
- :бирегуляция
- :процесс

21. Для какого вида ОСУ характерно расширение среднего уровня управления и усиление его роли в деятельности организации?

- :линейно-функционального
- :функционального
- :проектного
- :дивизионального
- :штабного

22. Высокая сложность матричных структур определяется

- :множественностью и гетерогенностью связей
- :высокой степенью децентрализации
- :полиуентричностью
- :смешанной департаментализацией
- :большим количеством обособленных структурных подразделений

23. Выработанная в организации в процессе совместной деятельности совокупность материальных и духовных ценностей, норм поведения, проявлений, отражающих ее индивидуальность и проявляющаяся в социальной роли и восприятии внешней среды, представляет собой:

- :организационную культуру

-:организационное поведение

-:организационные ценности

-:организационные отношения

24. В процессной модели организации потребителями являются

-:конечные пользователи выходов технологического процесса

-:пользователи выходов процесса, являющиеся членами данной организации

-:пользователи выходов процесса, являющиеся представителями другой организации

-:группы потребителей, получающие первичные выходы, но в виде продукта переработки предшествующего в технологической цепи получателя, т.е. стоящие следующими в цепи его использования

25. Кто был автором первого подхода к определению корпоративной компетенции?

-:М. Армстронг

-:М.К. Румизен

-:Р. Бояцис

-:Г. Каннак

26. Компетенция организации – это

-:совокупность характеристик организации, которая делает ее профессиональной на уровне конкурентов

-:элемент общей компетентности

-:набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий организации эффективное решение определенных задач, ситуаций

-:совокупность компетентностей организации

-:набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий организации решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт

-:ресурсы организации

27. Распределение во времени жизненных циклов продуктов организации с последовательной и перманентной их сменяемостью – есть свойство _____ продуктового портфеля

-:сбалансированности

-:динамичности

-:элиминации

-:надежности

28. Инструментом балансировки продуктового портфеля организации является матрица

-:БКГ

-:Мак-Кинзи

-:Хофера

-:Ансоффа

29. Возможность эксплуатации одних и тех же технологических процессов при изготовлении унифицированных элементов разных изделий является

-:источником роста производственной мощности

-:источником синергии

-:ограничителем уровня разнообразия в производственной системе

-:источником снижения стратегического потенциала

30. Превышение уровня разнообразия элементов производственной системы сверх максимально обоснованного приводит

-:к снижению поля выбора продуктового портфеля

-:к недоиспользованию производственных мощностей

-:к снижению количества производственных мощностей

-:к росту стратегического потенциала организации

-:к росту дополнительных расходов на поддержание не реализуемых в производственной системе возможностей

31. Разнонаправленная реакция продуктов портфеля на фактор окружающей среды свидетельствует, как правило, о _____ гибкости портфеля

- :низкой
- :высокой
- :отсутствии

32. Доход от реализации продуктов организации просортирован по убыванию выручки: продукт А - 800 тыс. руб., продукт В – 80 тыс. руб., продукт С – 50 тыс. руб., продукт D – 30 тыс. руб., Е – 20 тыс. руб. Оцените гибкость продуктового портфеля организации.

- :портфель жесткий
- :портфель средне гибкий
- :гибкий

33. Доход от реализации продуктов организации просортирован по убыванию выручки: продукт А - 300 тыс. руб., продукт В – 280 тыс. руб., продукт С – 250 тыс. руб., продукт D – 90 тыс. руб., Е – 80 тыс. руб. Оцените гибкость продуктового портфеля организации.

- :портфель жесткий
- :портфель средне гибкий
- :гибкий

34. Под максимальным объемом страховой защиты организации по конкретным видам страхуемых финансовых рисков понимается

- :страховой тариф
- :страховая сумма
- :страховая премия

35. В основе какой из ниже предложенных операций лежит обмен финансовыми активами или обязательствами для улучшения их структуры и снижения возможных потерь:

- :своп
- :хеджирование
- :репо

36. Обучение и инструктирование персонала относится к методам _____(от) рисков

- :уклонения
- :компенсации
- :диверсификации
- :локализации

37. Распределение ответственности между участниками проекта относится к методам _____ (от) рисков

- :диверсификации
- :компенсации
- :локализации
- :уклонения

38. Укажите причину несостоятельности мероприятий по удержанию клиентов, если информация о количестве потерянных клиентов, приходящая снизу – вверх, преобразуется по искусственным причинам (из-за страха потерять премию)

- :низкая вовлеченность сотрудников в решение проблем, стоящих перед компанией
- :«бункерная» система организации, приводящая к внутренним конфликтам между службами
- :отсутствие корреляции между удовлетворенностью внешнего клиента и мотивацией работников

-:отсутствие у руководителя компании полной и достоверной информации о клиентах

39. Организация объединяется за счет преданности и традиций; высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива; успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях – это _____ тип корпоративной культуры

-:клановый

-:иерархический

-:адхократический

40. Выделите основные уровни сопротивления изменениям

-:высший, средний, низовой

-:сильный, слабый

-:явный, неявный

-:индивидуальный, групповой, системный