



**Частное учреждение профессионального образования
«Высшая школа предпринимательства»
(ЧУПО «ВШП»)**

**Рабочая программа дисциплины
«Менеджмент (по отраслям)»**

для специальности среднего профессионального образования:

38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Квалификация базовой подготовки: менеджер по продажам

ПРИНЯТО

Протокол заседания педагогического
совета ЧУПО «ВШП»
№ 02 от «15» марта 2022 г.

Разработана на основе Федерального
компонента государственного
стандарта среднего профессионального
образования по специальности 38.02.04
Коммерция (по отраслям)
Квалификация: менеджер по продажам

УТВЕРЖДАЮ: Директор ЧУПО «ВШП»



Аллабян М.Г.

М.П.

СОДЕРЖАНИЕ

- I. ПАСПОРТ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
- II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
- III. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
- IV. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

I. ПАСПОРТ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Область применения программы

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент (по отраслям)» является частью основной профессиональной образовательной программы, составленной в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 15 мая 2014 г. N 539 по специальности СПО 38.02.04 Коммерция (по отраслям).

Программа предназначена для реализации требований к содержанию и уровню подготовки специалистов в области коммерции, менеджмента и торговли.

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Настоящая дисциплина принадлежит к профессиональному циклу и является общепрофессиональной дисциплиной.

Цель и задачи дисциплины. Требования к результатам освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Менеджмент (по отраслям)» является формирование у будущих специалистов прочных теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента с учетом специфики управляемого объекта.

Задачи изучения дисциплины:

- раскрытие сущности и содержания основных понятий и категорий менеджмента;
- ознакомление с методологическими основами менеджмента;
- обеспечение возможности самостоятельного освоения методов и инструментов профессиональной управленческой деятельности;
- развитие начальных практических умений в сфере управления.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- делового и управленческого общения;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент (по отраслям)» направлен на формирование компетенций, предусмотренных федеральным государственным

образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям). В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими общими (ОК) и профессиональными (ПК) компетенциями:

Код	Наименование результата обучения
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
ОК 10.	Логически верно, аргументированно и ясно излагать устную и письменную речь.
ПК 1.7.	Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	77
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	51
в том числе:	
лекции, уроки	34
лабораторные работы	-
практические занятия, семинары	17
курсовое проектирование	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	26
в том числе:	
работа с конспектом лекций	26
изучение новой литературы	
выполнение домашних заданий	
эссе, реферат	
Промежуточная аттестация	Экзамен

Тематический план и содержание дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	Уровень освоения
Тема 1. Основные понятия менеджмента. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	<i>Содержание учебного материала</i>	4	
	Понятия «менеджмент» и «организация». Внутренняя и внешняя среда организации.	1	1
	Основные функции менеджмента. Цикл управления. Система менеджмента в организации. Уровни управления.	1	1
	Виды менеджмента. Сущность стратегического менеджмента.	1	
	Развитие теории и практики менеджмента. Научные школы менеджмента.	1	1
	Практические занятия	2	
	Семинары:		
	1. Система менеджмента в организации.	1	
	2. Развитие теории и практики менеджмента.	1	
	Самостоятельная работа	2	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций.	1	
	2. Изучение новой литературы.	1	
Тема 2. Содержание и специфика деятельности менеджера. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10, ПК 1.7	<i>Содержание учебного материала</i>	4	
	Профессия «менеджер».	1	1
	Компетенции и роли менеджеров.	1	1
	Национальные особенности менеджмента.	1	1
	Отраслевая специфика деятельности менеджера в сфере коммерции.	1	1
	Практические занятия	1	
	Ролевая игра: «Права и обязанности менеджера в организации».	1	
Самостоятельная работа	2		
	1. Работа с учебным пособием и	0,5	

	конспектом лекций. 2. Домашнее задание «Ключевые компетенции современного менеджера». 3. Эссе «Я – будущий менеджер».	0,5 1	
Тема 3. Основы управленческих решений. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	<i>Содержание учебного материала</i>	4	
	Сущность управленческого решения.	1	1
	Классификация управленческих решений.	1	1
	Основы разработки управленческих решений. Методы коллективной разработки управленческих решений.	1 1	1 1
	<i>Практические занятия</i>	2	
	Практическое задание «Требования, предъявляемые к управленческому решению».	2	
	<i>Самостоятельная работа</i>	3	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций. 2. Домашнее задание «Разработка рационального решения».	1 2	
Тема 4. Планирование деятельности организации. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	<i>Содержание учебного материала</i>	4	
	Понятие планирования.	1	1
	Требования, предъявляемые к целям деятельности организации.	1	1
	Основные виды планирования.	1	1
	Сущность стратегического планирования.		
	Принципы эффективного планирования.	1	1
	<i>Практические занятия</i>	2	
1. Практическое задание «Формирование миссии организации и стратегических целей развития».	2		
<i>Самостоятельная работа</i>	3		
1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций.	1		

	2. Домашнее задание «Разработка плана мероприятия подразделения организации».	2	
Тема 5. деятельность менеджера. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10, ПК 1.7	Содержание учебного материала	4	
	Принципы организационной деятельности менеджера.	1	1
	Понятие и основные характеристики организационной структуры управления (ОСУ).	1	1
	Базовые типы организационных структур управления.	2	1
	Практические занятия	2	
	<i>Семинар:</i> Базовые типы организационных структур управления.	1	
	Практическое занятие: Построение организационной структуры магазина.	1	
	Самостоятельная работа	3	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций.	1	
	2. Домашнее задание «Разработка инструкции по выполнению работы структурного подразделения организации».	2	
Тема 6. Мотивация персонала. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	Содержание учебного материала	4	
	Понятия: потребность, вознаграждение и мотивация.	1	1
	Содержательные теории мотивации.	1	1
	Процессуальные теории мотивации.	1	1
	Концепция мотивации В. Герчикова.	1	1
	Практические занятия	2	
	1. Практическое задание «Разработка системы мотивации персонала».	2	
	Самостоятельная работа	3	
1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций.	0,5		
2. Изучение новой литературы	0,5		
3. Домашнее задание «Анализ системы мотивации персонала	2		

	организации».		
Тема 7. Управленческий контроль.	Содержание учебного материала	4	
	Сущность и содержание управленческого контроля.	1	1
Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	Масштаб допустимых отклонений. Виды управленческого контроля.	2	1
	Принципы эффективного контроля.	1	1
	Практические занятия	2	
	Практическое задание «Содержание контрольных мероприятий».	2	
	Самостоятельная работа	2	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций. 2. Домашнее задание «Масштаб допустимых отклонений в системе контроля работы персонала».	0,5 1,5	
Тема 8. менеджменте. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10 ПК 1.7	Содержание учебного материала	2	
	Понятие коммуникаций. Основные виды коммуникаций. Коммуникационные потоки в организации.	1	1
	Этика делового общения и профилактика конфликтов.	1	1
	Практические занятия	2	
	Практическое задание «Коммуникационные потоки в организации».	2	
	Самостоятельная работа	4	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций. 2. Изучение новой литературы 3. Домашнее задание «Анализ качества информационных сообщений».	1 1 2	
Тема 9. Лидерство в менеджменте. Формируемые компетенции ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10	Содержание учебного материала	4	
	Сущность власти и влияния менеджера. Баланс власти в организации.	1	1

ПК 1.7			
	Понятие лидерства.	1	1
	Личностный подход к лидерству.		
	Поведенческий подход к лидерству.	1	1
	Ситуационный подход к лидерству.	1	1
	Практические занятия	2	
	Разбор конкретной ситуации: «Решение кейса с использованием моделей ситуационного подхода к лидерству»	2	
	Самостоятельная работа	4	
	1. Работа с учебным пособием и конспектом лекций.	1	
	2. Изучение новой литературы	1	
	3. Домашнее задание	2	
	«Формирование перечня качеств и компетенций, необходимых лидерам в сфере коммерции» (эссе).		
Всего		77/26	
ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10, ПК 1.7			

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1. Ознакомительный (узнавание ранее изученных объектов, свойств);
2. Репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);
3. Продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач).

III. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы дисциплины требует наличия учебного кабинета менеджмента.

Оборудование учебного кабинета:

1. Посадочные места по количеству обучающихся.
2. Рабочее место преподавателя.

Технические средства обучения:

1. Компьютеры с выходом в Интернет.
2. Видеопроекторное оборудование.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся

Специализированная мебель (столы, стулья), стол преподавателя, стул преподавателя, персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Залы:

- Библиотека, читальный зал с выходом в сеть Интернет,
- Актный зал.

Образовательная организация обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения:

Лицензионное программное обеспечение:

- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Антивирусная программа Dr.Web;
- 7-ZIP – архиватор <https://7-zip.org.ua/ru/>
- Inkscape векторный графический редактор <http://inkscape.org/ru/o-programmye/>
- Gimp – растровый графический редактор <http://www.progimp.ru/>
- Программное обеспечение Microsoft Visual Studio Community (Свободно распространяемое ПО // <http://visualstudio.microsoft.com/ru/vs/community/>).

Перечень учебных пособий, дополнительной литературы, Интернет-источников

Основная литература:

1. Сетков, В.И., Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва : КноРус, 2022. — 149 с. — ISBN 978-5-406-09536-2. — URL: <https://book.ru/book/943184> (дата обращения: 01.03.2022). — Текст : электронный.
2. Пястолов, С.М., Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Практикум. : учебно-практическое пособие / С.М. Пястолов. — Москва : КноРус, 2022. — 193 с. — ISBN 978-5-406-09290-3. — URL: <https://book.ru/book/942833> (дата обращения: 01.03.2022). — Текст : электронный.
3. Блинов, А.О., Менеджмент : учебник / А.О. Блинов, Ю.А. Романова, О.С. Рудакова. — Москва : КноРус, 2019. — 285 с. — ISBN 978-5-406-06999-8. — URL: <https://book.ru/book/931162> (дата обращения: 01.03.2022). — Текст : электронный.

Методические издания:

1. Российская газета. Ежедневное государственное издание (официальный публикатор государственных документов).

Электронно-библиотечные система:

- (ЭБС) <https://www.book.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации: <http://pravo.gov.ru/>
- Портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: <http://window.edu.ru/>

Информационные справочные системы:

- Министерство просвещения Российской Федерации.
- Банк документов: <https://docs.edu.gov.ru/#activity=106>
- Компьютерная справочная правовая система «Гарант»: <https://www.garant.ru/>

Современные профессиональные базы данных и информационные ресурсы сети

Интернет:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Издательский дом Гребенникова: журнал Менеджмент сегодня.	http://www.grebennikoff.ru/product/6
2.	Секрет фирмы. Издательский дом «Коммерсантъ».	http://www.kommersant.ru/sf/
3.	Менеджмент в России и за рубежом. Издательство «Финпресс».	http://www.mevriz.ru/
4.	Harvard Business Review Россия.	http://www.hbr-russia.ru/

	Издательство «Юнайтед Пресс».	
5.	Менеджмент и бизнес-администрирование. Издательский дом «Экономическая газета».	http://www.mba-journal.ru
6.	Управление персоналом.	http://www.top-personal.ru

IV. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● сущность и характерные черты современного менеджмента внешнюю и внутреннюю среду организации цикл менеджмента, ● процесс и методику принятия и реализации управленческих решений 	<p><u>Формы контроля обучения</u></p> <p>текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация.</p> <p><u>Методы оценки результатов обучения:</u> индивидуальный или групповой опрос; индивидуальная или групповая работа (представление выполненного задания); эссе; практическое задание; проверка выполнения домашних заданий</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта ● систему методов управления ● стили управления, коммуникации, деловое и управленческое обобщение ● особенности менеджмента в области профессиональной деятельности 	
<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения ● планировать и организовывать работу подразделения ● формировать организационные структуры управления ● учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности 	
OK 1 – OK 4, OK 6, OK 7, OK 10, МК 1.7	Экзамен

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамен.

Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки
<p>Экзамен ОК 1 – ОК 4, ОК 6, ОК 7, ОК 10, ПК 1.7</p>	<p>Экзамен представляет собой выполнение обучающимся заданий билета, включающего в себя:</p> <p>Задание №1 – теоретический вопрос на знание базовых понятий предметной области дисциплины, а также позволяющий оценить степень владения обучающимся принципами предметной области дисциплины, понимание их особенностей и взаимосвязи между ними;</p> <p>Задание №2 – задание на анализ ситуации из предметной области дисциплины и выявление способности обучающегося выбирать и применять соответствующие принципы и методы решения практических проблем, близких к профессиональной деятельности;</p> <p>Задание №3 – задание на проверку умений и навыков, полученных в результате освоения дисциплины.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 5 (отлично) – ответ правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся правильно интерпретирует полученный результат. ● 4 (хорошо) – ответ в целом правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. Обучающийся в целом правильно интерпретирует полученный результат. ● 3 (удовлетворительно) – ответ в основном правильный, логически выстроен, использована профессиональная терминология. ● 2 (неудовлетворительно) – ответы на теоретическую часть неправильные или неполные.

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Задания 1-го типа

1. Понятие и сущность менеджмента. Понятие и сущность менеджмента.
2. Содержание и взаимосвязь основных функций менеджмента.
3. Роли, задачи и компетенции менеджеров на различных уровнях управления.
4. Национальные особенности менеджмента: особенности японского и американского

менеджмента, специфика российского менеджмента.

5. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений по способам разработки.

6. Сущность и виды планирования деятельности организации. Требования, предъявляемые к целям организации.

7. Базовые типы организационных структур управления и их особенности. Линейная ОСУ.

8. Базовые типы организационных структур управления и их особенности. Функциональная ОСУ.

9. Базовые типы организационных структур управления и их особенности. Дивизиональная ОСУ.

10. Базовые типы организационных структур управления и их особенности. Матричная ОСУ.

11. Понятие мотивации. Основные положения теории иерархии потребностей А. Маслоу и ее практическая значимость.

12. Понятие мотивации. Основные положения теории Д. Мак-Клелланда и ее практическая значимость.

13. Понятие мотивации. Основные положения двухфакторной теории Ф. Герцберга и ее практическая значимость.

14. Понятие мотивации. Основные положения теории ожидания В. Врума и ее практическая значимость.

15. Понятие мотивации. Основные положения теории справедливости С. Адамса и ее практическая значимость.

16. Понятие мотивации. Основные положения теории трудовой мотивации В. И. Герчикова и ее практическая значимость.

17. Сущность и виды управленческого контроля. Принципы эффективного контроля.

18. Понятие лидерства. Личностный подход. Основные положения теории черт и ее практическая значимость

19. Понятие лидерства. Ситуационный подход. Основные положения теории Ф. Фидлера и ее практическая значимость.

20. Системный подход к менеджменту: авторы, годы становления, основные идеи, вклад в современный менеджмент.

21. Методы коллективной разработки управленческих решений. Метод «мозгового штурма»

22. Методы коллективной разработки управленческих решений. Метод Дельфи.

23. Методы коллективной разработки управленческих решений. Метод синектики Роли менеджеров по Г. Минцбергу.

24. Школа человеческих отношений: авторы, годы становления, основные идеи, вклад в современный менеджмент.

25. Властные полномочия менеджера. Формы власти и влияния.

26. Понятие баланса власти в организации.

27. Понятие и сущность организационной культуры. Классификация организационных культур.

28. Понятие и сущность организационной культуры. Функции организационной культуры.

29. Типы организационных структур по Г. Минцбергу. Профессиональная организация

30. Типы организационных структур по Г. Минцбергу. Адхократическая организационная структура Координационные механизмы в организации (по Г. Минцбергу)

31. Законы организации. Закон информированности-упорядоченности Законы организации. Закон единства анализа и синтеза.
32. Законы организации. Закон самосохранения Законы организации. Закон синергии
33. Законы организации. Закон необходимого разнообразия (закон Эшби) Законы организации. Специфические законы социальной организации
34. Организационно-правовые формы российских компаний. Коммерческие организации Организационно-правовые формы российских компаний. Некоммерческие организации
35. Групповые организационные формы.
36. Понятие жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
37. Понятие жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера.
38. Понятие и основные свойства организации как системы. Классификация систем.
39. Теория организации в системе наук. Методы исследования в теории организации.
40. Понятие «организационные изменения».

Задания 2-го типа

1. Какую организацию порождают слабые социальные связи в сочетании со слабыми экономическими? С чем это связано?
2. Объясните, какое значение для организации имеют такие элементы ее организационной культуры: герои, ритуалы и церемонии, поверья и убеждения. Приведите примеры.
3. Что такое эффективность организации и чем она определяется? Как и чем можно описать позицию организации в пространстве ее возможных состояний?
4. Сформулируйте конкретные примеры применения следующих методов исследования данной организации: лонгитюдное наблюдение; эксперимент; анализ; исторический метод.
5. Какие, из перечисленных ниже организаций, в соответствии Гражданским Кодексом Российской Федерации, относятся к коммерческим: федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования (университет); негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования (университет); ОАО «Газпром»; РАО РЖД (ОАО «Российские железные дороги»); производственный кооператив «Трилогия».
6. Объясните смысл РАЕИ-кода организации на стадиях ее развития в соответствии с моделью И. Адизеса.
7. Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса по следующим характеристикам: 1) завершенность модели; 2) наличие «оптимальной точки» развития; 3) детализация стадий; 4) возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций. Сделайте собственные комментарии и выводы.
8. Объясните причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения внутри формальных организаций?
9. Какими преимуществами перед другими конфигурациями обладают адхократические организационные структуры?
10. Что представляет собой оперативная интеграция подразделений при осуществлении организационных изменений?
11. Почему организации называют социально-экономическими системами?

12. Приведите пример описывающий возникновение неформальной организации внутри коллектива коммерческого предприятия. Объясните цели, мотивы, действия лидеров.
13. Перечислите и объясните причины, побуждающие людей вступать неформальные отношения внутри формальных организаций.
14. Перечислите и объясните социально-психологические особенности неформальных организаций.
15. Объясните взаимосвязь понятий: структура организационной системы и состояние организационной системы.
16. Проиллюстрируйте примером процесс последовательного изменения состояния организации как системы.
17. Проиллюстрируйте примерами различные переходные процессы, возникающие в реальных организациях.
18. Перечислите и объясните главные принципы управления корпоративной организацией.
19. Сравните между собой хозяйственные товарищества и хозяйственные общества. Укажите сходства и различия этих организационно-правовых форм.
20. Объясните сущность и приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции при создании групповых организационных форм
21. Обоснуйте взаимосвязь всех известных вам системных законов организации
22. Объясните, как в практике менеджмента может применяться понимание сущности основных системных законов организации.
23. Объясните цель, сущность и приведите пример процедуры организационного проектирования.
24. Приведите примеры двух различных организаций (по виду деятельности, отраслям и т.п.). Объясните сходства и различия их организационных конфигураций по Г. Минцбергу.
25. Проиллюстрируйте примером роль и значение таких элементов организационной культуры, как герой, легенда и традиции.

Задания 3-го типа

Задание 1.

Сформулируйте конкретный пример, иллюстрирующий организационную деятельность менеджера. Укажите цель деятельности, ресурсы, условия, состав исполнителей, их квалификацию и т.п.

Подробно опишите характер и особенности:

- а) распределения задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями;
- б) требуемого взаимодействия исполнителей в процессе достижения поставленной цели.

Приведите варианты отклонения процесса решения задачи от организационного плана. Сформулируйте предложения по восстановлению или улучшению процесса организации работы.

Задание 2.

Организация – открытая система.

Приведите пример организации (компании, предприятия). Укажите ее название, сферу деятельности, выпускаемый продукт (услугу), размер организации (примерную численность персонала), возраст организации. Перечислите и кратко опишите основные элементы внешней среды организации (поставщиков, партнеров, клиентов, контрольные органы и

т.п.).

Нарисуйте схему организации, как открытой системы и укажите:

- а) элементы и их связи;
- б) входы и выходы системы;
- в) элементы внешней среды и их влияние на организацию.

Объясните, почему рассматриваемую организацию можно назвать преобразователем входных ресурсов в выходные?

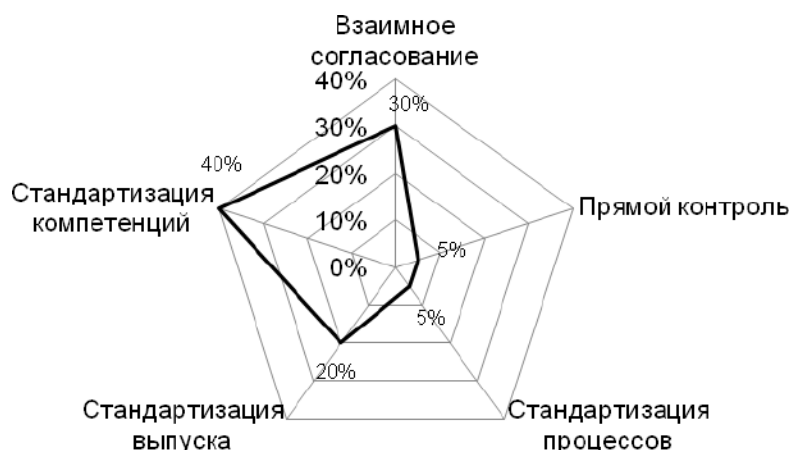
Задание 3.

Выберите в качестве примера одну из российских компаний, использующих групповую организационную форму (финансово-промышленная группа, холдинг, концерн и др.).

Объясните: а) сферу деятельности и специфику компании; б) структуру компании; в) преимущества групповой организационной формы; г) особенности управления компанией, имеющей такую групповую организационную форму.

Задание 4.

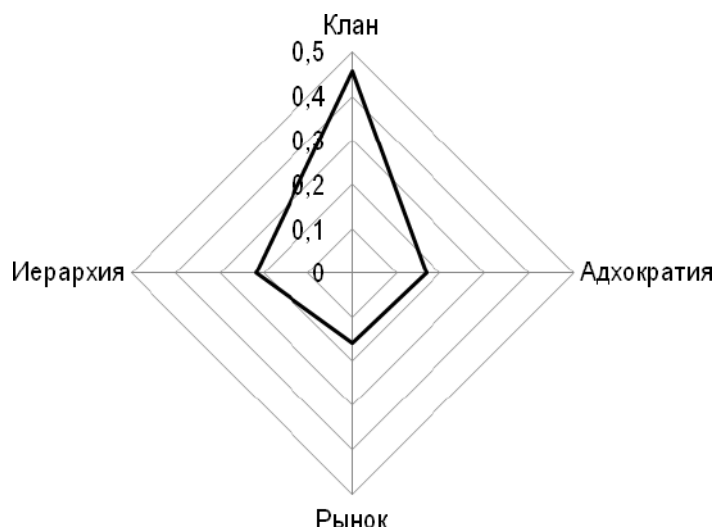
Изучите приведенный координационный профиль. Дайте характеристику организации имеющей такой координационный профиль. Приведите примеры таких организаций.



* Предлагаются различные варианты координационных профилей.

Задание 5.

Организационная культура компании имеет следующий профиль. Охарактеризуйте такую организационную культуру. Приведите пример компании.

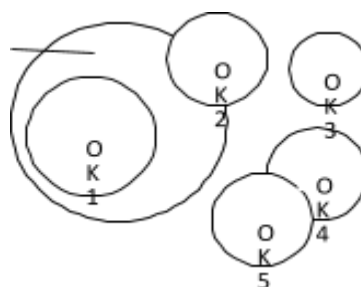


* Предлагаются различные варианты профилей организационной культуры.

Задание 6.

Изучите следующий рисунок:

Стратегическая-ель компании «Омега»



где ОК1...ОК5 – организационные культуры различных подразделений компании «Омега».

Опираясь на эту иллюстрацию, опишите особенности организационной культуры компании «Омега».

Задание 7.

Какому типу организационной конфигурации (по Г. Минцбергу) соответствует приведенная схема? Охарактеризуйте такую организационную структуру. Приведите примеры.



* Приводятся различные типы организационных конфигураций.

Задание 8.

На какие особенности существования и развития организации указывает следующий частный случай формулы закона самосохранения? Приведите примеры таких организаций.

Задание 9.

Прочитайте кейс «Горьковский автомобильный завод». Выпишите все системные элементы организации, укажите характер их взаимной связи и взаимного влияния.

Горьковский автомобильный завод

Горьковский автомобильный завод, ключевое предприятие «Группы ГАЗ», выпускает легкие и среднетоннажные коммерческие автомобили (микроавтобусы, фургоны и фургоны-комби, шасси, бортовые автомобили). На базе автомобилей ГАЗ изготавливается свыше 300 видов спецтехники: автомобили скорой медицинской помощи, школьные автобусы, автоцистерны, самосвалы, эвакуаторы, автолавки, лаборатории, инкассаторские автомобили, спецтранспорт для силовых структур и др. Самые популярные автомобильные бренды завода – «ГАЗель», «Соболь»,

«Валдай» и «Садко».

Предприятие является лидером в России по производству легких коммерческих автомобилей, занимая около 50% рынка в этом сегменте. Горьковский автозавод имеет разветвленную сервисно-сбытовую сеть, в которую входит более 100 центров продаж автомобилей и более 170 центров сервисного обслуживания, а также около 1,2 тысяч точек продаж автокомплектующих.

Важным направлением развития компании является сотрудничество с ведущими мировыми автопроизводителями – компаниями Volkswagen, General Motors и Daimler. Подписанные соглашения предполагают организацию производства легковых автомобилей Škoda Octavia, Škoda Yeti, Volkswagen Jetta, Chevrolet Aveo и коммерческих автомобилей Mercedes-Benz Sprinter на мощностях Горьковского автозавода. Кроме того, ГАЗ развивает сотрудничество с иностранными производителями автокомпонентов: в частности, создано совместное предприятие с международным производителем систем выпуска отработанных газов Bosal, а также подписан меморандум о взаимопонимании по созданию совместного предприятия со шведской компанией Bulten, специализирующейся на выпуске деталей крепежа. Совместные проекты с ведущими международными автопроизводителями позволят модернизировать мощности предприятия и обеспечить обучение персонала лучшим стандартам мировой автоиндустрии.

Задание 10.

Выберите в качестве примера одну из российских компаний, использующих групповую организационную форму (финансово-промышленная группа, холдинг, концерн и др.). Напишите эссе, отражающее:

- а) сферы деятельности и специфику компании;
- б) структуру компании;
- в) преимущества групповой организационной формы;
- г) особенности управления компанией, имеющей такую групповую организационную форму.

Задание 11.

Прочитайте кейс «История компании Nestle: 1975-1981». Выявите и опишите все зависимости и закономерности, повлиявшие на деятельность компании в указанный период.

История компании Nestle: 1975-1981

После заключения соглашения с L'Oreal в 1974 г., впервые со времен экономического кризиса в начале 1920-х годов, позиции Nestle на мировом рынке пошатнулись.

В первую очередь, это было вызвано увеличением цен на нефть и замедлением темпов экономического роста в индустриальных странах. К тому же произошла девальвация курсов

иностранных валют, в том числе, французского франка, американского доллара, фунта стерлингов и немецкой марки по отношению к швейцарскому франку.

В результате, в период с 1975 по 1977 годы цены на кофе выросли в четыре раза, а на какао-бобы – в три. Как и в 1921 г. компании пришлось быстро реагировать на изменившуюся в корне ситуацию.

Задание 12.

Прочитайте кейс «Воронежское акционерное самолетостроительное общество». Дайте характеристику описанного этапа развития завода, используя знания законов: развития, единства анализа и синтеза, самосохранения.

Воронежское акционерное самолетостроительное общество Воронежское акционерное самолетостроительное общество (ОАО

ВАСО) учреждено в 1993 году. Предыдущие десять лет ВАСО лишь поддерживало свои мощности в рабочем состоянии, его загрузка не превышала 20% возможностей. Если в 1990-м с заводских ступеней самолеты сходили ежемесячно, то в течение последнего десятилетия производилось не более двух самолетов в год.

Пришедшее на смену новое семейство самолетов – Ил-96 – оказалось невостребованным. В 1998 году срок задолженности по зарплате составлял восемь месяцев, тарифы на энергоресурсы росли невероятными темпами, налоги платить было нечем, а оборотные средства сократились в 10 раз. Заводу пришлось браться буквально за любую работу, был налажен даже выпуск стиральных машин и деталей интерьера для железнодорожных вагонов.

Позитивные перемены, как казалось, начались в 2001 году. В конце 2002 года на завод поступил от государства первый денежный транш. И уже в конце 2002 года задолженность ВАСО по налогам и сборам была реструктурирована. Впервые за последние десять лет завод заложил новые самолеты – 10 штук по заказу ИФК. Чтобы не зависеть только от производства Ил-96, в Воронеже сделали ставку на кооперацию с другими производителями авиатехники, в том числе зарубежными.

Задание 13.

Прочитайте описание ситуации.

Менеджмент компании «Ультра-Си», занимающейся производством пластиковых окон, уделяет большое внимание сбору информации о рынках сбыта продукции, конкурентах и тенденциях своей отрасли.

К настоящему моменту времени в компании собрана объемная коллекция рекламных листовок и проспектов компаний-конкурентов, данных о продажах, отчетов о прошедших событиях, текстовых и видео- файлов с профильных выставок и т.п. Большой объем хранимых данных относится к информации «на всякий случай», ценность которой пока не очевидна. «Ультра-Си» тратит немалые деньги на сбор этой информации, ее хранение и перепроверку. Иногда компания прибегает к т.н. «сомнительным» способам получения информации о конкурентах.

Тем не менее, наличие больших объемов информации не приводит пока к повышению эффективности работы компании (снижению издержек, повышению качества продукции, увеличению объемов продаж и т.п.).

Решение проблем руководство видит в наращивании объемов «полезной» информации, увеличивая штат сотрудников, отвечающих за поиск информации и оставляя неизменным (в количестве двух человек) штат аналитиков-референтов, обрабатывающих данные.

1. Объясните, недостаточное внимание к какому закону организации приводит к описанному поведению менеджмента компании «Ультра-Си».

2. Предложите свой вариант решения проблемы и увеличения эффективности

компании.

Задание 14.

Прочитайте кейс «Корпорация Microsoft». Охарактеризуйте тип и особенности организационной структуры компании.

Корпорация Microsoft, основанная в 1975 году, сегодня является одним из лидеров в разработке программного обеспечения, предоставлении услуг и проектировании интернет-технологий для персональных компьютеров и серверов.

Корпорация Microsoft разрабатывает и выпускает широкий спектр программных продуктов. В их число входят настольные и сетевые операционные системы, серверные приложения для клиент-серверных сред, настольные бизнес-приложения и офисные приложения для пользователей, интерактивные программы и игры, средства для работы в сети интернет и инструменты разработки. Кроме того, Microsoft предлагает интерактивные (online) услуги, издает книги по компьютерной тематике, производит периферийное оборудование для компьютеров, занимается исследовательской деятельностью и разработкой новых компьютерных технологий. Продукты Microsoft продаются более чем в 80 странах мира, переведены более чем на 45 языков и совместимы с большинством платформ персональных компьютеров.

Организационная структура компании Microsoft не имеет ярко-выраженной вертикали, а скорее походит на сложное переплетение команд и проектов. Корпорация успешно направляет и интегрирует деятельность людей, работающих в различных подразделениях над многими проектами для решения проблем, встающих перед всей компанией. Компанией руководит совет директоров из десяти человек. Для рассмотрения различных вопросов существует пять комитетов: аудиторский, компенсационный, финансовый и антикризисный, а также комитет управления и выдвижения.

На сегодняшний день Microsoft имеет офисы более чем в 90 странах, разделенных на 6 регионов: Северная и Латинская Америка, Европа, Ближний Восток и Африка, Япония, Тихоокеанская Азия, Китай.

Задание 15.

Подготовьте предложения по созданию организации и первичному (базовому) проектированию ее организационной структуры:

1. Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите: отрасль (рынок); территориальное размещение; необходимые технологии; предполагаемые объемы производства и т.п.
2. Сформулируйте миссию и систему целей организации.
3. Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).
4. Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников.
5. Составьте и опишите рациональный координационный профиль организации (распределение координационных механизмов).
6. Обоснуйте тип организационной структуры, наиболее соответствующий целям и условиям работы организации.
7. Опишите состав и особенности: стратегической вершины; средней линии; техноструктуры; вспомогательного персонала; операционного ядра организации.

Задание 16.

Прочитайте мини-кейс «Организационная культура компании Microsoft». Постройте профиль организационной культуры, отражающий, на ваш взгляд, особенности культуры компании Microsoft. Объясните ваши предположения и выводы.

Организационная культура компании Microsoft

Миссия компании Microsoft: «Дать возможность людям и компаниям всего мира полностью реализовать свой потенциал».

Основными целями компании являются:

- всестороннее взаимодействие с потребителями;
- глобальный всесторонний подход к решению задач;
- достижение совершенства во всём, что делает компания;
- надежные информационные системы.

Основные ценности, накопленные компанией за 34 года истории, сформулированы так:

- прямота и честность;
- приверженность партнерам, заказчикам и создаваемым технологиям;
- открытость и уважение к другим;
- нацеленность на развитие;
- готовность браться за большие задачи и доводить их до конца;
- самокритичность и учет различных точек зрения;
- стремление к самосовершенствованию;
- соблюдение взятых на себя обязательств перед потребителями, акционерами, партнерами и коллегами.

Бизнес-культура компании Microsoft построена вокруг разработчиков программного обеспечения. В компании также действует принцип «dogfooding» означающий, что перед выпуском новых продуктов в продажу они тестируются внутри компании.

Корпорация Microsoft знаменита своими методами подбора новых сотрудников – кандидату предлагается пройти серию очень интересных, сложных тестов и собеседований. Подобный принцип был перенят многими другими компаниями.

Задание 17.

Определите тип организационной культуры корпорации IBM, проявляющейся в следующих принципах:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления; доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- постоянное проведение структурных изменений; регулярное проведение опросов;
- развитие коллективных методов решения проблем;
- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;
- проведение политики гарантированной занятости;
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании.

Постройте профиль организационной культуры корпорации IBM.

Задание 18.

Прочитайте следующую цитату:

«Не могу я у вас работать, – с такими словами увольнялся из российского офиса *Coca-Cola* "перекупленный" у *Pepsi Co* менеджер, пробыв на новом месте несколько месяцев. – Здесь все "красное", а я привык думать "по-синему"».

Как вы думаете, что имел в виду менеджер? Объясните его слова, опираясь на материал главы «Организационная культура».

Задание 19.

Прочитайте кейс «История компании Nestle: 1996-2007». Проведите анализ деятельности компании, используя в качестве инструментов системные законы организации:

а) каким образом менеджмент компании учитывал действие закона необходимого разнообразия?

б) можно ли сделать вывод о проявлении в деятельности компании Nestle закона синергии? В чем состоял и за счет чего проявился синергетический эффект?

в) какими фактами можно подтвердить обеспечение условий самосохранения организации?

г) перечислите наиболее характерные признаки развития компании Nestle на рассматриваемом этапе;

д) действия, каких еще законов и принципов организации можно отследить в приведенном кейсе?

История компании Nestle: 1996-2007

Первая половина 1990-х годов стала для Nestle благоприятным периодом, в связи с продолжающимися процессами интеграции на мировом рынке и ликвидацией многих торговых барьеров. Открытие новых рынков Центральной и Восточной Европы, а также Китая, вместе с общей тенденцией к либерализации прямых иностранных инвестиций стало хорошим предзнаменованием для компании с таким широким спектром деятельности.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что в новое тысячелетие Nestle вошла безоговорочным лидером пищевой промышленности: корпорации принадлежат более 480 фабрик и производств в 87 странах мира. Ежегодный объем продаж группы компаний, входящих в состав Nestle, составляет более 98 миллиардов швейцарских франков.

С 1996 года усиление консолидации группы Nestle нашло подтверждение в приобретении итальянского концерна по производству минеральной воды San Pellegrino (1997 г.) и британской фирмы Spillers Petfoods (1998 г.). Тогда же было принято решение продать торговую марку Findus, чтобы сосредоточиться на более высокодоходном секторе замороженных продуктов (1999 г.). Приобретение Spillers Petfoods укрепило позиции Nestle на европейском рынке кормов для домашних животных, на который компания вышла еще в 1985 г. после покупки компании Carnation и ее торговой марки FRISKIES®.

Решение Nestle о закрытии своих предприятий по производству молотого кофе в США (Hills Bros, MJB, Chase & Sanborn) позволило компании сконцентрировать свои усилия на продвижении нового ассортиментного ряда элитного NESCAFE®, производство которого началось на Западном Побережье в сентябре 1999 года.

31 августа 2007 года компания Nestle завершила сделку по приобретению компании Gerber, известного американского производителя детского питания. В процессе интегрирования активов Gerber в бизнес Nestle, штат компании в ближайшее время будет пополнен 4,5 тыс. сотрудниками Gerber, которые обладают уникальным ноу-хау и огромным опытом.

Покупка компании Gerber – серьезный шаг на пути трансформации Nestle в ведущую

мировую компанию в области производства продуктов питания, правильного питания и здорового образа жизни. Это приобретение сделает Nestle лидирующей компанией на рынке детского питания в США и в мире, а подразделение Nestle Nutrition – мировым лидером в этом секторе.

В истории найдется мало примеров, когда таким крупным корпорациям как Nestle удавалось сохранять на протяжении многих десятилетий лидирующие позиции вне зависимости от условий и перемен на мировом рынке. Залогом успеха Nestle стали основополагающие принципы деятельности, которым компания следует с момента ее создания и по сегодняшний день. Компания и дальше планирует расширять ассортимент своей продукции, разрабатывая новые и совершенствуя уже существующие продукты и торговые марки. Nestle всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.