

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки - 380302 «Менеджмент»

Направленность – «Международный менеджмент»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Составители:

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

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры С.А. Овчинников

Ответственный редактор

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

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 9 от 02.04.2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1.</b>	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
<b>2.</b>	Структура дисциплины	5
<b>3.</b>	Содержание дисциплины	8
<b>4.</b>	Образовательные технологии	13
<b>5.</b>	Оценка планируемых результатов обучения	14
5.1.	Система оценивания	14
5.2.	Критерии выставления оценок	14
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
<b>6.</b>	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	26
6.1.	Список источников и литературы	26
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	27
<b>7.</b>	Материально-техническое обеспечение дисциплины	27
<b>8.</b>	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	28
<b>9.</b>	Методические материалы	29
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий	29
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	40
9.3.	Иные материалы	52
	<b>Приложения</b>	53
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	53
		55

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

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

*Задачи дисциплины:*

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

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

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

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

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

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

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

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

Дисциплина «Менеджмент организации» является частью базового цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Правоведение», «История управленческой мысли», «Основы теории управления».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Стратегический менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление изменениями», «Управление инновационной деятельностью».

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

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

### Структура дисциплины для очной формы обучения

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

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

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

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия.	Образовательные задачи и цели курса. Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области организации управления. Основная литература по дисциплине «Менеджмент организации». Сущность менеджмента и основные понятия Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Цели, задачи и уровни менеджмента. Цели и ценности высшего руководства. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера. Целевое управление организацией. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера. Особенности управленческой деятельности и управленческого

		труда. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.
2	Организационные отношения в системе менеджмента.	<p>Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход к организации. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы, информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция.</p> <p>Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций. Зависимость от внешней среды. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.</p> <p>Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Жизненный цикл организации. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.</p> <p>Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления организацией: результативность, эффективность, производительность, практическая реализация. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.</p> <p>Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства и особенности их применения в управленческой практике.</p>
3	Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации	<p>Инфраструктура менеджмента как совокупность условий, материальных и социальных факторов, обеспечивающих управление организацией: субъект управления, объект управления, каналы управления, власть и другие рычаги воздействия, компетенция управленцев, авторитет руководителя.</p> <p>Понятие о внутренних переменных как ситуационных факторах организации. Основные характеристики внутренних переменных организации (цель, структура, задачи, технология и персонал). Классификация технологий. Специализированное разделение труда. Взаимосвязь внутренних переменных. Системная модель внутренних переменных. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды. Среда прямого воздействия: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, профсоюзы. Среда косвенного воздействия: научно-технический прогресс (технология), состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, международные события. Модель влияния внутренних и внешних факторов на организацию.</p> <p>Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка.</p>
4	Особенности работы современного руководителя.	<p>Природа и особенности управленческой деятельности. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации. Источники власти и баланс власти. Стиль руководства и производительность. Адаптивное руководство. Стиль менеджмента: приростный и</p>

		<p>предпринимательский. Требования к руководителю и концепция ограничений. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений. Менеджмент в предпринимательстве. Понятие «имидж». Создание личного имиджа, привлекательный имидж. Имидж организации и менеджера.</p> <p>Группа в организации. Понятие, структура, межличностные отношения. Управление конфликтными ситуациями при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.</p> <p>Лидерство. Основные теории: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (В. Врум – Ф. Йеттон, П. Херси и К. Бланшар), психоаналитические (Э. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз, Р. Джинетт и Дж. Курфи); теории обмена, или трансактного анализа (Ф. Хецдер), трансформационного лидерства (Дж. Берне) и др. Формальное и неформальное лидерство. Сравнительная характеристика менеджера и лидера.</p>
5	Современные тенденции развития организаций.	<p>Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах, необходимость управления организационными изменениями. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями. Конструктивные и деструктивные конфликты. Организации, управляемые ценностями.</p> <p>Организация взаимодействия, координация и ее механизмы. Прямое управление, взаимное согласование. Организация и поддержка связей с деловыми партнерами. Анализ информации при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).</p> <p>Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб, поддержка электронных коммуникаций. Деловое общение, проведение переговоров и совещаний, осуществление деловой переписки.</p>
6	Природа и состав функций менеджмента	<p>Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера. Особенности и значение совершенствования функциональной структуры менеджмента организации. Варианты классификаций функций менеджмента, сравнительная характеристика. Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.</p> <p>Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции: формирование и совершенствование структур управления, организация труда персонала, организация взаимодействия, организация исполнения принятых решений, организация ресурсного обеспечения, формирование организационной культуры. Задачи менеджера по реализации методов мотивации трудовой деятельности.</p> <p>Организация взаимодействия. Координация. Механизмы координации. Прямое управление, взаимное согласование, стандартизация процессов, стандартизация навыков. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) и частных (обеспечивающих) функций. Интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента: функции внутрифирменного управления, управление</p>

		<p>развитием производства, управление технической политикой фирмы, управление персоналом. Специфические функции (отраслевая специфика).</p> <p>Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Необходимость совершенствования функциональных характеристик системы. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода. Функциональная департаментализация, условия реализации, преимущества и недостатки. Формирование группы по развитию системы управления на межфункциональной основе.</p>
7	Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления (новые адаптивные структуры).	<p>Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе. Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационное построение как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.</p> <p>Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб. Развитие организационных структур управления (новые адаптивные структуры).</p>
8	Система внутрифирменного планирования	<p>Элементы и основные понятия функции «планирование». Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Планирование и успех организации. Сущность и особенности бизнес-плана, основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов. Субъективные и объективные факторы, препятствующие качественному планированию.</p>
9	Регулирование, контроль и контроллинг в системе менеджмента	<p>Сущность и смысл контроля (предупреждение возникновения кризисных ситуаций). Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Поведенческие аспекты контроля. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации. Система внутрифирменного учета и отчетности. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Контроль и контроллинг. Процесс регулирования.</p>
10	Факторы эффективности менеджмента.	<p>Основные факторы эффективности менеджмента: технический уровень производства, стиль управления, мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления.</p>



		<p>Экстенсивные факторы: увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д. Научно-технические факторы (уровень механизации и автоматизации труда); организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина и т.д.); экономические (система материального поощрения и материальной ответственности); социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения) и др. Обобщенные критерии эффективности менеджмента: действенность, экономичность, качество, прибыльность, продуктивность, качество трудовой жизни, инновационная активность. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.</p> <p>Современные тенденции развития технологий менеджмента: эволюция функций менеджмента, эволюция организационных структур, развитие человеческих ресурсов. Повышение качества управления. Факторы, влияющие на качество управления. Признаки, характеризующие уровень качественного состояния процесса управления. Методы, повышения качества управления организацией.</p> <p>Особенности развития технологий менеджмента в российских предприятиях. Зарубежный опыт использования технологий менеджмента.</p>
--	--	--

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование темы	Виды учебной работы	Образовательные технологии
1	2	3	5
1.	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия	Лекция	Вводная лекция
2.	Организационные отношения в системе менеджмента	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
3.	Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
4.	Особенности работы современного руководителя	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
5.	Современные тенденции развития организаций	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
6.	Природа и состав функций менеджмента	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
7.	Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия Разбор конкретных ситуаций
8.	Система внутрифирменного	Лекция	Лекция-визуализация

	планирования	Семинар	Развернутая беседа с обсуждением доклада Разбор конкретных ситуаций
9.	Регулирование и контроль в системе менеджмента	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением доклада
10.	Факторы эффективности менеджмента.	Лекция Семинар	Лекция – дискуссия Развернутая беседа с обсуждением доклада

В период временного приостановления посещения

обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

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

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

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

### 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать

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

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости,

## промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### Тестовое задание к зачету по курсу «Менеджмент организации» (ОПК-3)

1. Наиболее заметно проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации конечные результаты проявляются в организационных структурах:

- а) линейно-функционального типа;
- б) программно-целевого и проектного типа;
- в) дивизионального типа;
- г) сетевого типа.

2. Теория справедливости устанавливает зависимость мотивации персонала от:

- а) валентности;
- б) усилий, затраченных на работу;
- в) от результатов работы;
- г) нет правильного ответа.

3. Лидером может быть:

- а) руководитель;
- б) менеджер;
- в) специалист;
- г) любой из выше перечисленных

4. Совершенствование одной из внутренних переменных, например, технологии, ведет к повышению производительности организации:

- а) только в условиях формальной структуры;
- б) не всегда;
- в) только в случае рассмотрения технологии Д. Вудворд и Д. Томпсона;
- г) в любом случае.

5. Какие методы преобладают в работе руководителя, имеющего авторитарный стиль руководства?

- а) организационно-распорядительные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все перечисленные в равной степени.

6. Неформальные организации могут:

- а) иметь одну из традиционных (бюрократических) организационных структур, не повторяющих структуру организации, в рамках которой они создаются;
- б) не иметь формально определенной структуры;
- в) обязательно повторять структуру той организации, в рамках которой они создаются;
- г) иметь формально определенную организационную структуру, адаптированную к условиям рынка.

7. Мотивация это:

- а) процесс побуждения человека к труду;
- б) процесс принуждения человека к труду;
- в) процесс удовлетворения потребности человека;
- г) процесс снятия неудовлетворенности человека.

8. На каком этапе деятельности организации понятия «менеджер» и «предприниматель» совпадают по значению:

- а) в период создания и наиболее активной деятельности организации;
- б) в период перехода от комплексного менеджмента к дифференцированному;
- в) в период реформирования по программам внутренней перестройки;
- г) в любой период.

9. Коммуникации восходящего вида (с низших уровней управления на высшие) в организациях с линейно-функциональной структурой могут оказать заметное влияние на:

- а) функциональное управление;
- б) производительность;
- в) целевое управление;
- г) коммуникативность.

10. В каких видах планов учитываются неконтролируемые факторы внешнего окружения:

- а) тактических;
- б) долгосрочных;
- в) стратегических;
- г) оперативных.

11. Хозяйственная деятельность в менеджменте — это деятельность фирмы:

- а) в любой отрасли экономики и строго оговоренной сфере деятельности человека;
- б) в любой отрасли экономики и любой сфере человеческой деятельности;
- в) в любой отрасли экономики и сфере человеческой деятельности, направленной на получение прибыли;
- г) в строго оговоренной отрасли экономики и сфере человеческой деятельности, направленной на получение прибыли.

12. Какие следует произвести изменения в организации при переходе к международным стандартам управления?

- а) расширить масштабы организации;
- б) перейти к базовым типам структур;
- в) сократить масштабы (бизнес) организации;
- г) перейти к финансовым структурам (ЦФУ, ЦФО и др.).

13. Назовите главный признак потери управляемости организацией:

- а) отсутствие регламента деятельности;
- б) отсутствие прибыли;
- в) отсутствие среднего звена управления;
- г) отсутствие функции контроля в менеджменте организации.

14. Развитие проектного управления в организациях с функциональной структурой управления привело к образованию:

- а) дивизионального управления;
- б) проблемно-целевого управления;
- в) управления по отклонениям;
- г) нет правильного ответа

15. Создание и использование консультативного аппарата неэффективно, если:

- а) участие в его работе занимает слишком много времени у специалистов;
- б) не все специалисты могут выразить свое личное мнение по обсуждаемому вопросу;
- в) персональная ответственность за исполнение принятого решения не обеспечивается;
- г) все выше перечисленное.

**Типовое задание по курсу «Менеджмент организации»  
«Анализ организации (внутренняя и внешняя среда)»**

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

Описание компании

ООО «Качество Жизни Столица». Официальная дата создания компании – 06 июня 2012г. Юридический адрес компании: г. Москва, улица Зорге, дом 22А. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Компания осуществляет свою деятельность на основании Устава компании. Согласно Уставу компании цель деятельности – получение прибыли. Также в Уставе перечислены виды деятельности, которые осуществляет компания. Главными из них являются следующие: оптовая торговля через агентов; оптовая и розничная торговля; транспортная обработка грузов и хранение; организация перевозок грузов железнодорожным; автомобильным и водным транспортом; внешнеэкономическая деятельность.

Миссия организации – развитие и популяризация идеи здорового питания и органических продуктов в России.

В настоящее время ведение здорового образа жизни набирает популярность во всем мире. И на волне этой популярности в странах Европы и США сформировался рынок органических продуктов, которые отличаются высочайшим качеством и содержанием только натуральных ингредиентов. Искусственные добавки, красители и консерванты полностью исключаются. Компании-производители осуществляют свою деятельность в соответствии со строгими требованиями законодательства в сфере органической продукции. Такая нормативная база существует в США, в Японии, в странах Латинской Америки, а также в странах Европы. В соответствии с данным законодательством, государства устанавливают определенные требования к качеству сырья и готовой органической продукции, а также предполагается внедрение строгой системы контроля на каждом этапе производственного процесса. За последние несколько лет рынок органических продуктов значительно расширился, спрос на подобные продукты растет, все больше сельскохозяйственных земель используется органического земледелия и скотоводства. Во всем мире это движение, этот рост, этот тренд уже активно развивается. И в скором времени Россию также заденет органический бум. Уже сейчас многие потребители готовы заплатить больше за качественные, натуральные и полезные продукты, появляется много специализированных магазинов, которые имеют в своей товарной матрице только сертифицированные органические продукты. Именно такие продукты и предлагает компания «Качество Жизни Столица».

Компания сотрудничает с несколькими зарубежными производителями органических напитков: соков, нектаров, газированных напитков и сиропов. Каждый товар обладает высоким качеством и имеет специальный сертификат, подтверждающий соответствие требованиям стандартов в сфере органических продуктов. В общей сложности ассортимент компании составляют 48 товаров.

Стадия зарождения организации продолжалась примерно год. На этом этапе возникла сама бизнес-идея импорта и продажи соков и напитков категории «BIO» и «Organic», проведена регистрация юридического лица, поиск офисного помещения, поиск иностранных партнеров, анализ российского рынка био-продуктов, заключены договоры с транспортной компанией. В этот же период были организованы первые поставки из Австрии и Швейцарии. В этот период все внимание руководства и сотрудников было сосредоточено на организации и оформлении поставок, поиске поставщиков и переговоры с ними.

На сегодняшний день, имея опыт в осуществлении поставок, основные усилия направлены на поиск новых клиентов, рекламу и оптимизацию всей работы с целью снизить текущие и будущие расходы. За последние 6 месяцев компания заключила множество договоров с небольшими столичными и региональными сетями, крупными сетями и дистрибьюторами. В большинстве случаев наше сотрудничество является взаимовыгодным и, не смотря на высокую стоимость, товары пользуются большим спросом, особенно в регионах. Это связано в первую очередь с тем, что региональные клиенты не требуют крупных денежных вложений за листинг – плату за место на полке. Поэтому, даже с учетом дополнительных издержек на логистику и доставку, мы и наши региональные партнеры получаем выгоду от сотрудничества.

Помимо расширения клиентской базы, компания старается оптимизировать все аспекты своей деятельности. Например, первые поставки были осуществлены автомобильным транспортом. Сегодня же вся международная логистика основана на морских перевозках, которые оказались выгоднее с экономической точки зрения, а также морские перевозки проходят значительно быстрее.

Организационная структура компании изображена на рисунке (рис.1).



Рис. 1. Организационная структура ООО «Качество Жизни Столица»

Можно выделить следующие направления развития компании:

1. Расширение клиентской базы – участие в тематических выставках, ярмарках, поиск и обработка баз потенциальных клиентов (крупных и мелких сетей, алкомаркетов, дистрибьюторов).

2. Расширение каналов сбыта – поиск клиентов не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в других крупных городах страны.

3. Поиск новых партнеров в сфере логистики – многие клиенты устанавливают особые условия доставки товаров «до двери», поэтому возникает необходимость поиска транспортных компаний в регионах, которые бы могли оказывать транспортные услуги и услуги складского ответственного хранения.

4. Продвижение товара и реклама с использованием сети Интернет и социальных сетей «ВКонтакте» и «Facebook» с целью рассказать, как можно более широкому кругу лиц о преимуществах наших товаров, об их пользе.

5. Сокращение издержек при осуществлении ВЭД за счет оптимизации логистической цепи и коммуникационных процессов между ее участниками.

6. Совершенствование сайта и организация оперативного контент-менеджмента.

На сегодняшний день эти направления развития являются приоритетными для организации.

Численность персонала компании невелика – это связано, прежде всего, с экономией средств компании и со стадией зарождения, которая была преодолена совсем недавно. В течение первых 6 месяцев все усилия сотрудников были направлены на организацию международной логистики, взаимодействию с таможенными органами различных стран, а также на работу с транспортными компаниями. Все эти функции выполнялись генеральным директором, коммерческим директором и специалистом по продажам. Параллельно с этим в организации создавалась система учета (бухгалтерия). Таким образом, изначально в компании работало лишь 4 сотрудника.

После 6 месяцев работы и опыта первых поставок, все усилия были направлены на расширение клиентской базы. В этот период руководство компании пересмотрело кадровую политику, и штат компании пополнился 5 менеджерами по продажам. Этот шаг позволил увеличить количество торговых партнеров, но вскоре эффект от увеличения числа менеджеров снизился. Были предприняты попытки дополнительного стимулирования, несколько сотрудников были уволены и на их место были приняты новые специалисты по

продажам. Также, с появлением новых клиентов была увеличена нагрузка на бухгалтерию, поэтому было принято решение о найме помощника главного бухгалтера.

В настоящее время штат компании насчитывает 9 человек: генеральный директор, главный бухгалтер и его помощник, коммерческий директор, директор по маркетингу продаж, менеджер по работе с иностранными клиентами и 3 менеджера по продажам.

Более половины сотрудников компании – молодые люди до 35 лет. В основном к этой группе относятся все исполнители (менеджер по работе с иностранными клиентами, менеджеры по продажам и помощник бухгалтера).

По уровню образования персонал компании разнообразен. Почти все сотрудники имеют полное высшее образование в различных областях. Лишь на этапе зарождения в штате было 2 сотрудника, которые имели неполное высшее образование. К середине 2015г. общая картина образованности персонала изменилась, а именно количество сотрудников, имеющих высшее образование, увеличилось до 9 человек, а количество сотрудников с неоконченным высшим образованием сократилось до 1. Такое изменение качественного состава произошло по причине приема на работу новых специалистов по продажам, которые имели высшее образование в сферах маркетинга, продаж и рекламы.

Первые переговоры проходят в формате on-line конференции в Skype. На них, как правило, присутствуют руководители обеих компаний и лица, которые будут ответственны за дальнейшую коммуникацию между компаниями (как правило, это коммерческие директора и менеджеры по работе с иностранными клиентами). В ходе переговоров происходит знакомство с руководителями и сотрудниками иностранной компании, еще раз озвучивается желание сотрудничать, описываются перспективы роста продаж: российский рынок огромен, многие иностранные производители не имеют своих представителей в России, популярность био-продуктов растет – все это является неплохим плацдармом для вхождения на рынок и достижения лидерских позиций.

Таблица 1

Анализ организации (внутренняя и внешняя среда)

Характеристики	Наименование организации	
1. Местонахождение		Характеристика объекта
2. Правовая форма собственности		
3. Характер и вид деятельности		
4. Имидж в деловых кругах		
5. Имидж у потребителя		
1. Миссия организации		Анализ внутренней среды организации
2. Главные цели (цель)		
3. Этап жизненного цикла		
4. Организационная структура (вид)		
5. Используемая технология		
6. Производительность персонала (высокая/низкая)		
7. Взаимодействие менеджеров и		



рабочих		
8. Найм, обучение, продвижение персонала		
9. Организационная культура (вид по Ч. Хэнди)		
<i>Поставщики:</i>		Анализ внутренней среды организации
1. Уровень специализированности поставщика		
2. Стоимость поставляемого сырья (товара)		
3. Гарантия качества поставок		
<i>Потребители:</i>		
4. Отношение покупателя к продукту		
5. Чувствительность к цене		
6. Наличие замещающих продуктов		
7. Конкуренты (наличие)		
8. Сложность внешней среды		
9. Подвижность внешней среды		
10. Другие существенные факторы внешней среды		

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

#### *Разбор кейса «Достойный кандидат»<sup>1</sup> и ответы на поставленные вопросы*

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок - «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите - это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил

<sup>1</sup> Сапрыкина Ю.А. Менеджмент. Сборник кейсов (практикум). Уфа: УГТУ, 2018 - 108 с.

встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех - средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение - бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать - просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому - за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

### ***Типовые вопросы контрольной работы***

1. Какие структурные нововведения становятся необходимыми при переходе растущей организации с одной стадии жизненного цикла к другой.

2. Какой вид полномочий имеет руководитель административно-хозяйственного отдела производственной организации?

3. На каком этапе деятельности организации понятия «менеджер» и «предприниматель» совпадают по значению.

4. В чем заключается практическое значение «дерева целей»?

5. Какая организационная структура должна соответствовать поточной технологии?

6. Сформулируйте основную задачу системы управления.

7. В чем заключается практическое значение «жизненного цикла организации»?

8. Зависит или нет миссия от текущего состояния организации?

9. В чем заключается сущность и значение процессного подхода в менеджменте.

10. Какие возможности для персонала организации дает использование управления по отклонениям?

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

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

13. Какой вид организационной структуры соответствуют технологиям массового и крупносерийного производству и почему?

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

15. Назовите основные и характерные черты зрелой организации.

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

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

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

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

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

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

6. Причины возрастания роли менеджера в современных условиях.

7. Специфика подготовки менеджеров для современного бизнеса.

8. Принципы Стивена Кови и их практическое значение.

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

10. Влияние делегирования полномочий на структуру управления.

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

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

2. Определить вид полномочий на конкретном примере.

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

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

5. Определить вид организационных структур управления.

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

7. Определить состав функциональной модели оценки менеджмента.

8. Сформировать рабочие и управленческие команды по реализации функционального подхода.

### ***Контрольные вопросы к зачету по курсу «Менеджмент организации»***

1. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.

2. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.

3. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.

4. Модели И.Адизеса Л.Грейнера, Ф.Лидена и другие.

5. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.

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

7. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.

8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.

9. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.

10. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки. Определение нормы управления (диапазона контроля).

11. Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления.

12. Характеристика внутренних переменных организации.

13. Формирование системной модели внутренних переменных.

14. Характеристика внешней среды организации.

15. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.

16. Фазы развития компании и стили руководства.

17. Адаптивное руководство.

18. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.

19. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.

20. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.

### ***Контрольные вопросы к экзамену по курсу «Менеджмент организации»***

1. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.

2. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход.

3. Характеристика организации как системы.

4. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.

5. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.

6. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.

7. Понятие о целевом управлении организацией. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.

8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.

9. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.

10. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.

11. Определение нормы управления (диапазона контроля).

12. Характеристика внутренних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.

13. Характеристика внешней среды организации.

14. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.

15. Фазы развития компании и стили руководства.

16. Адаптивное руководство.
17. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
18. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
19. Метод системно-функционального анализа деятельности организации. Матрица распределения административных функций управления.
20. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
21. Общая характеристика стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.
22. Сущность внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.
23. Понятие и основные элементы бизнес-планирования. Схема организации разработки бизнес-плана. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.
24. Методики разработки бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.
25. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.
26. Значение функции «организация» в менеджменте. Понятие «организационной культуры». Имидж менеджера и организации.
27. Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе: дивизиональные и адаптивные структуры управления.
28. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
29. Практическое значение мотивации в менеджменте.
30. Понятие регулирования и контроля в менеджменте. Прогностический характер процесса регулирования.
31. Управление по отклонениям. Контроль и контроллинг.
32. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
33. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе.
34. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.
35. Характеристика основных факторов эффективности менеджмента.
36. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

Источники

Основные

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

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

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

#### Литература

##### Основная

Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов - 6-е изд., перераб. и доп - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. <https://znanium.com/catalog/product/988768>

Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»). <https://znanium.com/catalog/product/1028530>

Королев, В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. <https://znanium.com/catalog/product/757804>

Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 848 с. <https://znanium.com/catalog/product/1013783>

Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. <https://znanium.com/catalog/product/258785>

Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие /А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. <https://znanium.com/catalog/product/447418>

##### Дополнительная

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

Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с. <https://znanium.com/catalog/product/514520>

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

1. <http://www.mckinsey.com> - «Вестник McKinsey», издание московского офиса McKinsey & Company по теории и практике управления. Материалы журнала подготовлены сотрудниками офисов компании из разных регионов мира

2. <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/10.shtml> - обзор по организационным структурам управления компаний.

3. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) - статьи по менеджменту, нормативные документы, примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой компании

4. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - много интересных статей, касающихся различных вопросов управления

5. [http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01\\_3/dolgopiatova.htm](http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01_3/dolgopiatova.htm) - модели корпоративного контроля на российских предприятиях

6. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на

российские и зарубежные ресурсы, что позволяет читателю быстро получить исчерпывающую информацию по интересующей его проблеме.

7. <http://www.dis.ru> - подборка статей из журнала «Менеджмент в России и за рубежом». Публикации в СМИ, посвященные деловым коммуникациям в менеджменте, управлении персоналом. <http://www.psycho.ru/library/managment/communication>

8. <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> - раздел сайта «Корпоративный менеджмент», посвященный мотивации и вознаграждению. Ресурс содержит полезные статьи, относящиеся к теме коммуникации, а также иные материалы, связанные с развитием навыков, необходимых в успешной деловой практике

9. <http://www.soc-otvet.ru/> - ресурс, посвященный корпоративной социальной ответственности, который поддерживается Агентством социальной информации

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

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

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

### 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Управленческие решения» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

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

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

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

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

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

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

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## **9. Методические материалы**

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

**Семинарское занятие 1-4.** *Организационные отношения в системе менеджмента (8 час.)*

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (6 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика организации как системы
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
4. Построить «жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
5. Система полномочий.
6. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
7. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.
8. Определить вид полномочий на конкретном примере.

*Контрольные вопросы:*

1. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
2. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
3. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
4. Модели И. Адизеса, Л. Грейнера, Ф. Лидена и другие.
5. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
7. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.

**Семинарское занятие 5-8.** *Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации (8 час).*

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (6 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные характеристики внутренних переменных организации.
2. Цель и целевое управление. Классификация целей управления.
3. Организационная структура управления.

4. Построить «дерево» целей для организации сферы общественного питания (ресторан быстрого обслуживания).
5. Определить вид организационной структуры по приведенной схеме.
6. Задачи, технология. Классификация технологий в менеджменте.
7. Взаимосвязь внутренних переменных.
8. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность.
9. Среда прямого и косвенного воздействия.
10. Определить состав факторов при выборе организационной структуры (цели организации, требования рынка, сложность управленческой работы, производственная структура, принципы построения ОСУ) для конкретной организации.

*Контрольные вопросы:*

1. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления.
2. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
3. Характеристика внутренних переменных организации.
4. Формирование системной модели внутренних переменных.
5. Характеристика внешней среды организации.
6. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
7. Внутренняя и внешняя среда предпринимательских структур.

#### **Семинарское занятие 9-11 Особенности работы современного руководителя (6 час).**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методическим подходам к формированию работы современного руководителя

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (4 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Природа и особенности управленческой деятельности.
2. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.
3. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства.
4. Влияние и власть руководителя в организации.
5. Адаптивное руководство.
6. Управление конфликтами.
7. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.

*Контрольные вопросы:*

1. Фазы развития компании и стили руководства.
2. Стилль руководства, определение, что отражает в организации.
3. Сущность подхода с позиции личных качеств и его практическое значение.
4. Поведенческий подход и его практическое значение. Основные представители данного направления.
5. Модели ситуационного подхода. Основные представители данного направления.
6. Концепция архетипов руководителей.
7. Целевая ориентация и качества руководителя.

8. Авторитет, власть и личное влияние руководителя.
9. Источники власти в организации.
10. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.

*Список литературы:*

**Семинарское занятие 12-13.** *Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления (4 час).*

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методическим подходам к формированию эффективных организационных структур управления.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (4 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационных структур управления.
2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.
3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.
5. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.
6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
7. Обосновать изменения в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности (по представленному описанию).

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.
2. Как формируются дивизиональные структуры управления?
3. Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.
4. Что представляют собой адаптивные структуры управления?
5. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?
6. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?
7. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?
8. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?
9. Какие варианты построения программно-целевых структур (ПЦС) вы знаете?
10. Можно ли использовать ПЦС в малом бизнесе?
11. Чем отличается проектная структура от программной структуры?
12. Какая организационная структура является наиболее предпочтительной при монономенклатурном производстве?
13. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?
14. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

**Семинарское занятие 14-16. Система внутрифирменного планирования (6 час).**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (4 час)

*Вопросы для обсуждения:*

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

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

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

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

*Контрольные вопросы:*

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

2. В чем сущность внутрифирменного планирования.

3. Какие виды планов вы знаете?

4. Приведите характеристику принципов и методов планирования.

5. Приведите понятие и основные элементы бизнес-планирования.

6. Схема организации разработки бизнес-плана.

7. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.

8. Перечислите основные методики разработки бизнес-планов.

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

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

**Семинарское занятие 17-18. Регулирование и контроль в системе менеджмента (4 час).**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

3. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.

4. Управление по отклонениям.

5. Современные системы контроля.

6. Процесс регулирования.

*Контрольные вопросы:*

1. Что входит в понятия регулирования и контроля в менеджменте?

2. Почему процесс регулирования носит, как правило, прогностический характер?

3. Какое практическое значение для руководителя имеет управление по отклонениям?

4. В чем разница контроля и контроллинга?

5. Какие формы и средства реализации внутрифирменного контроля вы знаете?

**Семинарское занятие 19-20. Факторы эффективности менеджмента (4 час).**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), контрольная работа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные факторы эффективности менеджмента: экстенсивные научно-технические и факторы.
2. Современные тенденции развития технологий менеджмента.
3. Пути повышения качества управления.

*Контрольные вопросы:*

1. Что входит в понятие «эффективность менеджмента»?
2. Приведите общую характеристику основных факторов эффективности менеджмента.
3. Что означает понятие «экономическое обоснование» мероприятий по повышению эффективности менеджмента?
4. В чем заключается эволюция функций менеджмента?
5. Какое место в развитии технологии менеджмента занимают человеческие ресурсы?
6. Что включается в понятие «качество управления»?
7. Какие факторы влияют на качество управления?
8. Приведите методы повышения качества управления организацией.

**Семинарское занятие 21-23. Природа и состав функций менеджмента (6 час)**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по функциональному анализу деятельности предприятия.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час); самостоятельная работа (4 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Интегрирующие и специальные функции.
2. Основные производственные функции менеджмента
3. Анализ полноты управленческих циклов.
4. Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера.
5. Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции.
6. Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции.
7. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
8. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
9. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.

10. Сформируйте матрицу распределения административных функций управления (РАФУ) для предложенной организации.

11. Определите состав функциональной модели оценки менеджмента, опираясь на разработанную матрицу РАФУ.

12. Задачи менеджера по реализации методов мотивации трудовой деятельности.

13. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) функций.

14. Сформировать организационную структуру управления крупной организации по функциональным блокам (по представленному описанию).

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое «функция менеджмента»?
2. Приведите сравнительную характеристику общих функций.
3. Приведите сравнительную характеристику специфических функций
4. Как определить состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента?
5. Какие составляющие входят в функцию «организация»?
6. Дайте определение понятий «организационная культура», «корпоративная культура»? В чем различие?
7. Что включается в понятие «имидж» менеджера и организации?
8. Как соотносятся (не соотносятся) понятия «имидж» и «репутация» организации.
9. Что понимается под термином «организация взаимодействия»?
10. Как реализуется функция «координация» в организации?
11. Что представляет собой механизмы координации?
12. Почему управленческие решения называют «связующим процессом»?
13. Какие виды коммуникаций вы знаете? Что понимают под коммуникационной сетью, коммуникационным стилем?
14. Какие существуют барьеры коммуникаций? Какие коммуникации можно назвать эффективными?
15. Дайте характеристику метода системно-функционального анализа (СФА) деятельности организации. Какое практическое значение имеет метод СФА?
16. Как формируется матрица распределения административных функций управления?
17. Какие организационно-управленческие проблемы можно выявить, используя матрицу РАФУ?
18. Какие организационные проблемы возникают при разработке матрицы РАФУ?

**Семинарское занятие 24-26.** Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления (6 час).

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методическим подходам к формированию эффективных организационных структур управления.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2), самостоятельная работа (4).

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационных структур управления.

2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.

3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.

4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.

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

6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

7. Обосновать изменения в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности (по представленному описанию).

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.

2. Как формируются дивизиональные структуры управления?

3. Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.

4. Что представляют собой адаптивные структуры управления?

5. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?

6. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?

7. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?

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

9. Какие варианты построения программно-целевых структур (ПЦС) вы знаете?

10. Можно ли использовать ПЦС в малом бизнесе?

11. Чем отличается проектная структура от программной структуры?

12. Какая организационная структура является наиболее предпочтительной при монономенклатурном производстве?

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

14. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

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

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

Введение

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

Приложение

### **ВВЕДЕНИЕ**

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

В рекомендациях представлены конкретные требования по порядку и срокам выполнения курсовых работ, их оформлению и защите, а также критерии оценки курсовых работ. При разработке рекомендаций учитывались требования ФГОС ВО по направлению подготовки 380203 - «Менеджмент» и действующих нормативных документов.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

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

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

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

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

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

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

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

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

Структура курсовой работы должна отражать логику выбранной темы исследования.

## 2.1. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Титульный лист Образец оформления титульного листа приведен в Приложении.

Содержание

Введение

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

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

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

Раздел 1. (Название раздела)

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

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

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

Раздел 2. (Название раздела)

2.1. Краткая характеристика и анализ объекта исследования.

2.2. Фактические данные и обобщенные результаты проведенного анализа.

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

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

Заключение Примерный объем заключения 1-3 страницы.

– краткие выводы и рекомендации по полученным результатам;

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

Список сокращений (если в работе используются сокращения)

Список использованных источников и литературы

Приложения (если необходимо по данной теме)

## 2.2. ПОЯСНЕНИЯ К СТРУКТУРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ:

1. Разделы курсовой работы могут быть разбиты на подразделы в соответствии с принятой логической схемой изложения материала. Общий объем курсовой работы не должен превышать 35 страниц машинописного текста (без приложений).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВЫХ РАБОТ

Основными критериями оценки курсовых работ являются:

1. Самостоятельность выполнения курсовой работы студентом, которая может быть проверена в системе Антиплагиат ВУЗ и не должна быть ниже 50%.

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

а) качественную оценку степени решения поставленных цели и задач;

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

3. Соответствие оформления курсовой работы установленным требованиям.

4. Соответствие представления курсовой работы установленным срокам.

Итоговая оценка по курсовой работе определяется всеми названными критериям.

## 5. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 5.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

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

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

3. Курсовая работа **обязательно представляется:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5.3. НУМЕРАЦИЯ СТРАНИЦ

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

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

### 5.4. ПРИЛОЖЕНИЯ

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

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

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

### 5.5. НАУЧНО-СПРАВОЧНЫЙ АППАРАТ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Цит. по:», «Приводятся по:».

### **Приложение** **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

	Наименование темы
1.	Анализ влияния национальной культуры на управление корпорацией (на конкретном примере).
2.	Анализ внедрения процессного подхода к управлению организацией: проблемы и решения.
3.	Анализ выбора основных принципов и методов внутрифирменного планирования (на конкретном примере).
4.	Анализ деловых культур в международном бизнесе (на конкретном примере).
5.	Анализ и совершенствование организационных структур управления (обзор отечественной литературы).
6.	Анализ и совершенствование системы мотивации и стимулирования труда на российских предприятиях (на конкретном примере).
7.	Анализ методов управления неформальными организациями в менеджменте (анализ российского опыта).
8.	Анализ опыта использования программно-целевого управления в среднем и крупном бизнесе (на примере зарубежных компаний).
9.	Анализ опыта российских компаний в области реинжиниринга бизнес-процессов.
10.	Анализ особенностей формирования и развития корпоративного менеджмента в России (обзор периодической печати).
11.	Анализ российского опыта формирования адаптивных организационных структур (обзор периодической печати).
12.	Анализ современного состояния и перспектив развития социального партнерства в менеджменте России (обзор периодической печати).
13.	Анализ тенденций формирования и управления организационной культурой современной компании (обзор зарубежного опыта).
14.	Анализ теории и практики построения системы менеджмента на совместных предприятиях (опыт российских компаний).
15.	Анализ теории и практики построения системы менеджмента на совместных предприятиях (опыт зарубежных компаний).
16.	Бизнес-план как инструмент совершенствования внутрифирменного управления (на конкретном примере).
17.	Исследование критериев эффективности менеджмента организации.
18.	Исследование проблемы межкультурной коммуникации и корпоративной культуры в современном бизнесе.
19.	Исследование проблемы формирования менеджмента на различных этапах жизненного



	цикла организации: теория и практика.
20.	Исследование проектирования эффективных структур управления (на примере зарубежных фирм)
21.	Исследование проектирования эффективных структур управления (на примере российских компаний)
22.	Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций (на конкретном примере).
23.	Обобщение опыта использования новых теорий лидерства в современной практике управления (обзор отечественной и зарубежной литературы).
24.	Опыт использования матричных структур управления (обзор периодической печати).
25.	Опыт использования программно-целевого управления в среднем и крупном бизнесе (на примере российских компаний).
26.	Опыт российского менеджмента в сфере туристского бизнеса (на конкретном примере).
27.	Опыт российского менеджмента в сфере услуг (на конкретном примере).
28.	Опыт эффективного управления конфликтными ситуациями (обзор периодической литературы).
29.	Особенности менеджмента в некоммерческих организациях (обзор российского опыта).
30.	Особенности менеджмента холдинговых компаний (обзор российского опыта).
31.	Совершенствование организационной структуры компании как фактор повышения конкурентоспособности.
32.	Совершенствование управления организацией на основе бизнес-процессов (на конкретном примере).
33.	Совершенствование управления организацией на основе организации службы контроллинга (отечественный опыт).
34.	Сравнительный анализ методик разработки бизнес-плана организации.
35.	Сравнительный анализ методик разработки бизнес-планов с использованием компьютерных технологий.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**Самарина Ксения Сергеевна**

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

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

Научный руководитель  
/степень, звание/

\_\_\_\_\_ ФИО

Москва, 20\_\_

Содержание

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

Список использованных источников и литературы

1. Источники

1.1. Опубликованные

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

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

1.2. Неопубликованные

Устав фирмы ОАО «Спектр», 2003.

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

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

2. Литература

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

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

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

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

3.Справочная литература

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

4. Ресурсы Интернет

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

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

- (Дата обращения.....).

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

**АННОТАЦИЯ**

Дисциплина «Менеджмент организации» является частью профессионального цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Международный менеджмент». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

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

*Задачи курса:*

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

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

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

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

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

*общепрофессиональными компетенциями (ОПК)*

- Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

***Знать:***

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

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

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

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

**Уметь:**

- применять на практике методы менеджмента;
- отслеживать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций и использовать результаты функционального анализа в целях совершенствования деятельности организации;
- организовывать работу коллектива по реализации необходимых изменений, организации и реорганизации процессов управления в целях эффективного использования ресурсов организации;
- рассчитывать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности;

**Владеть:**

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

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

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточный контроль в форме защиты итоговой письменной контрольной и курсовой работ, сдачи зачета, экзамена по теоретической и практической частям курса. Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 8 зачетных единицы, 288 часов (в том числе подготовка курсовой работы).

