

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Факультета «Высшая школа управления»  
Департамент менеджмента и инноваций**

**А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика»,  
ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом» профили: «ИТ-менеджмент  
в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей»

**Москва – 2021**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Факультета «Высшая школа управления»  
Департамент менеджмента и инноваций**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор

\_\_\_\_\_ М.А.Эскиндаров

«25» \_мая\_ 2020 г.

**Рабочая учебная программа**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика»,  
ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом» профили: «ИТ-менеджмент  
в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 09 от 18.05. 2021 г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол №15 от 17.05.2021 г.)*

**Москва 2021**

УДК 330.47(073)  
ББК 65.291.21  
Т65

*Рецензент:* к.э.н., профессор Арсенова Е.В.

**А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» предназначена для студентов, обучающихся по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика» ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом» профили: «ИТ-менеджмент в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей» (программа подготовки бакалавров). – М.: Финуниверситет, Департамент менеджмента и инноваций, 2021. – 62 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

*Учебное издание*

**Трачук Аркадий Владимирович**

**Линдер Наталия Вячеславовна**

**Кузнецова Мария Олеговна**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика» ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом» профили: «ИТ-менеджмент в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей» (программа подготовки бакалавров)

Компьютерный набор, верстка: Кузнецова М.О.

Формат 60x90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. \_\_\_\_ Изд. № \_\_\_\_ -2021. Тираж \_\_\_\_ экз.

© А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова 2021.

© Финансовый университет, 2021.

## Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	17
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	20
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	27
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	27
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	33
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	50
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	57
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	59
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	59
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	61
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	62

## 1. Наименование дисциплины

Менеджмент

### 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине Профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
ПКН-2	Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации	<p>1. Анализирует информационные потоки организации.</p> <p>2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации.</p>	<p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора альтернативных подходов.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<p><b>Знать:</b> особенности целостного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> переходить от первоначальной</p>

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

их достижения		<p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> особенности системной формулировки цели и постановки задачи управления.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Знать:</b> особенности анализа ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора альтернативных подходов.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> теорию и методологию исследования.</p> <p><b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию</p>
---------------	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной модуля обязательной части общепрофессионального цикла по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом» профили «ИТ-менеджмент в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей».

### 4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)	Семестр 2 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>252</b>	<b>108</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>134</b>	<b>66</b>	<b>68</b>
<i>Лекции</i>	<i>50</i>	<i>16</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>84</i>	<i>50</i>	<i>34</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>118</b>	<b>42</b>	<b>76</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Зачет</i>	<i>Экзамен</i>

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

#### 5.1. Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Теория менеджмента

#### Тема 1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития.

Введение в менеджмент. Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом. Школы менеджмента в теории управления и генезис и развития. Развитие теории и практики менеджмента. Опыт менеджмента зарубежных стран в области развития информационных технологий.

### **Тема 1.2. Методологические основы менеджмента.**

Организация как объект управления. Системный подход к организации управления. Принципы менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента. Экономические методы менеджмента. Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента. Эффективность менеджмента.

### **Тема 1.3. Функции менеджмента.**

Сущность и классификация функций менеджмента. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Координация и контроль в системе менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента. Контроль как основная функция менеджмента. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления.

## **Раздел 2. Теория организации**

**Тема 2.1. Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний.**

Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации. Организация как объект теории организации. Предмет теории организации. Методы теории организации: исторический, прогнозный, комплексный. Эволюция теории организации. Законы и принципы организации. Место теории организации в системе научных знаний. Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.

### **Тема 2.2. Организация как сложная система.**

Сущностная характеристика и цели организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Классификация организаций. Организация и система

(системные свойства организации). Самоорганизация в природе и обществе. Принципы структуризации организации: правила построения рациональных структур. Классификация организационных структур. Классификация межкомпонентных связей, типов соединений и конфигураций структуры организации. Типы организаций: по видам деятельности, формам собственности, размерам, уровню регулирования деятельности.

### **Тема 2.3. Организационное проектирование в менеджменте.**

Организационные отношения в системе менеджмента. Формы и факторы организационного построения. Этапы организационного проектирования. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. Органические (адаптивные) организационные структуры управления. Методы проектирования организационных структур. Оценка эффективности организационных структур в ИТ-бизнесе. Типы организаций по взаимодействию со средой.

## **Раздел 3. Основы бизнеса**

### **Тема 3.1. Бизнес и предпринимательство. Принципы организации бизнеса.**

Предпринимательство и предпринимательские возможности. Типология бизнеса. Организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества. Интересы стейкхолдеров.

Принципы организации бизнеса. Логика и этапы реализации бизнес-идеи. Внешняя среда и ресурсы бизнеса. Формирование капитала (первоначального (уставного), основного, оборотного, инвестиционного).

Внутренняя среда. Основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.

Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.

### **Тема 3.2. Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.**

*Функциональные блоки бизнеса. Маркетинг:* сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж.

*Операционная деятельность:* понятие операционной деятельности. Соотношение понятий операционной и производственной деятельности; принципы организации операций (самостоятельное выполнение, аутсорсинг). Проблема производить или покупать; понятие бизнес-процесса. Показатели измерения и оценки бизнес-процесса. Особенности производственной деятельности. Базовые принципы планирования производства: от объема – выбор технологии – состав и количество оборудования – обеспечение персоналом, управление запасами и цепями поставок, пути повышения операционной деятельности.

*Управление персоналом:* организация труда и повышение производительности персонала, организация труда и повышение производительности персонала, мотивация труда (оплата, стимулирование, карты роста, корпоративная культура). Кадровый потенциал

*Финансово-экономический блок:* управление затратами, себестоимостью, управление денежным потоком от операционной и финансовой деятельности. Финансово-экономические результаты деятельности. Финансирование инвестиционной деятельности

*Функции планирования и контроля в бизнесе.* Стратегия развития бизнеса. Взаимосвязь стратегического, тактического и операционного планов.

### **Тема 3.3. Эффективность и развитие бизнеса.**

Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность. Управление активами (баланс- активы и пассивы; акции и дивиденды

Развитие бизнеса. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса. Жизненный цикл организации. Социальная ответственность бизнеса. Инструменты развития. Инвестиции и инновации.

## **Раздел 4. Организационное поведение**

### **Тема 4.1. Организационное поведение – предмет и метод.**

Понятие «организационного поведения». Задачи и место дисциплины в ряду других управленческих дисциплин. Человеческий фактор в социально-экономических системах. Типология Майерс-Бригс. Теория поведения человека в

организации. Личность и ее развитие в организации. Ценности. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда. Объект и предмет организационного поведения. Исследовательская методология.

#### **Тема 4.2. Коммуникации в организации.**

Информация как фактор экономической деятельности. Коммуникации (А. Файоль, Ч. Бернард). Понятия и модели коммуникативного поведения. Коммуникационные процессы в организации. Каналы общения. Коммуникационные барьеры. Вербальные и невербальные формы взаимодействия. Манипуляции.

Понятие, виды, процесс деловых коммуникаций. Основные понятия, уровни и виды деловых коммуникаций. Структура процесса деловых коммуникаций и типы деловых партнеров.

Особенности отдельных видов деловых коммуникаций. Письменные деловые коммуникации. Устные деловые коммуникации. Современные виды деловых коммуникаций.

Управление коммуникациями и деловая этика. Управление и эффективность коммуникаций. Преграды и конфликты в деловых коммуникациях. Деловая этика и культура общения. Организационная культура. Построение системы эффективной коммуникации в организации ИТ-сферы.

#### **Тема 4.3. Мотивация и результативность организации.**

Потребности как основа мотивационного процесса. Понятие, виды и формы стимулирования. Содержательные теории мотивации: возможности и ограничения практического применения. Процессуальные теории мотивации. Трудности практического применения зарубежных теорий мотивации. Отечественные исследования мотивации: типология В. Герчикова. Мотивация и результативность организации. Целеполагание. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление – как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.

#### **Тема 4.4. Группы и групповая динамика.**

Теории формирования группового поведения в организации. Базовые теории групп: теория близости, теория взаимодействия, теория равновесия, теория обмена. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. Формальные и неформальные группы. Ролевые представления членов команды. Транзакционный анализ. Комплементарные некомплементарные трансакции. Статус. Иерархия статусов. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность. Групповые нормы. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности. Адаптация сотрудника в группе. Управление конфликтами и стрессами. Методы психологического воздействия на членов группы.

Теория групп, формальные и неформальные группы. Личность и группа. Групповая структура и роли в группе, групповые нормы. Общие правила управления групповым поведением. Социальная фасилитация и социальная леность. Понятие команды, этапы превращения группы в команду. Характеристика стадий формирования и существования команды. Проявление группового мышления.

#### **Тема 4.5. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.**

Различия между властью, полномочиями и влиянием. Классификация власти. Организационная политика – власть в действии. Природа лидерства, лидерство и менеджмент. Понятие власти и ее источники. Истоки и классические исследования лидерства. Стили лидерства в классических и современных теориях. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству. Ситуационные подходы: ситуационная теория Ликерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Заменители лидерства для сетевого менеджмента.

#### **Тема 4.6. Управление организационными изменениями.**

Предпосылки управления изменениями. Поведение организации. Факторы, определяющие развитие организации. Роль изменений в концепции управления развитием организации. Основные тенденции и закономерности организационных изменений. Слияния и поглощения в ИТ-бизнесе.

Теоретические основы управления изменениями. Предмет и методы управления организационными изменениями. Эволюция развития теории организационных изменений. Управление изменениями организации в системе научных концепций. Системный подход к управлению изменениями.

Методологические основы управления изменениями. Программно-целевой подход к управлению изменениями. Принципы управления организационными изменениями. Функции управления и их оптимизация в процессе организационного развития. Методы управления изменениями.

Технология управления изменениями. Процесс управления изменениями в ИТ-бизнесе. Модели управления организационными изменениями. Сопротивление организационным изменениям.

Стратегические основы управления изменениями. Стратегии осуществления изменений. Управление знаниями и организационным обучением. Эффективность управления организационными изменениями.

## **Раздел 5. Управленческие решения**

### **Тема 5.1. Понятие, значение и функции управленческого решения.**

Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

### **Тема 5.2. Теоретические основы принятия управленческих решений.**

Актуальность и роль теории принятия решений в управлении. Основные подходы к определению содержания понятий "теория принятия" и "задача принятия" управленческого решения. Значение, содержание и взаимосвязь основных концепций и принципов принятия управленческих решений. Анализ содержания и возможностей применения основных методических подходов к моделированию процесса принятия управленческих решений.

### **Тема 5.3. Особенности разработки и реализации стратегических и**

## **инновационных управленческих решений.**

Стратегические решения – специфика видов, процесс, этапы разработки и формы представления результатов, состав элементов проблемной ситуации. Стратегия – как форма отражения содержания разработанных управленческих решений. Типы стратегий. Активный и реактивный подходы при корректировке стратегии. Управляемое развитие: концепция, стратегические карты, условия, влияющие на разработку и применение показателей развития. Стратегия инновационной организации.

## **Раздел 6. Основы корпоративного управления и социальная ответственность**

### **Тема 6.1. Формирование корпоративного сектора в российской экономике.**

Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку. Проблемы корпоративного строительства в России.

Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства. Особенности и признаки корпоративных структур. Различия в подходе к характеристике корпораций в англосаксонской, континентальной, японской системах корпоративного права. Организационно-правовые признаки современной корпорации. Разделение корпораций по характеру деятельности. Сферы деятельности производственных корпораций.

Классификационные признаки корпораций, их особенности в российской экономике. Стратегические цели и преимущества создания интегрированных корпоративных структур. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.

Этапы становления и развития российских интегрированных структур, их последующая трансформация.

### **Тема 6.2. Корпоративное управление.**

Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой.

Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров. Необходимость создания эффективного механизма корпоративного управления. Роль государственного регулирования в обеспечении защиты прав собственников.

Анализ состояния организации корпоративного управления в российской практике. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.

### **Тема 6.3. Социально-ответственное поведение в развитии современной компании.**

Роль корпоративной социальной ответственности в создании положительного имиджа и деловой репутации компаний.

Эволюция концепции социальной ответственности и ее интерпретации: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход. Этапы развития концепции социальной ответственности. Модель пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла.

Модели корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах: американская, европейская, британская, канадская и азиатская.

## **Раздел 7. Стратегический менеджмент**

### **Тема 7.1. Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии.**

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.

Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.

Видение, миссия и ценности коммерческой организации.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.

Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Подход А.Ю. Юданова.

Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

## **Тема 7.2. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии.**

Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда.

Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.

Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента.

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

## 5.2. «Учебно-тематический план»

Таблица 2

Для студентов 2018 г. приема (очная / заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Занятия в интерактивных формах		
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия			
<b>Раздел 1. Теория менеджмента</b>								
1.	Тема 1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития.	12	7	2	5	2	5	Тест
2.	Тема 1.2. Методологические основы менеджмента.	12	7	2	5	3	5	Тест
3.	Тема 1.3. Функции менеджмента.	12	7	2	5	3	5	Тест
<b>Раздел 2. Теория организации</b>								
4.	Тема 2.1. Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний.	12	7	2	5	3	5	Тест
5.	Тема 2.2. Организация как сложная система.	12	7	2	5	3	5	Тест
6.	Тема 2.3. Организационное проектирование в менеджменте.	12	7	2	5	3	5	Тест

<b>Раздел 3. Основы бизнеса</b>								
7.	Тема 3.1. Бизнес и предпринимательство. Принципы организации и бизнеса.	12	7	2	5	3	5	Тест
8.	Тема 3.2. Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.	12	7	2	5	3	5	Тест
9.	Тема 3.3. Эффективность и развитие бизнеса.	12	10	-	10	3	2	Тест
<b>Раздел 4. Организационное поведение</b>								
10.	Тема 4.1. Организационное поведение – предмет и метод.	9	4	2	2	1	5	Тест
11.	Тема 4.2. Коммуникации в организации.	9	4	2	2	1	5	Тест
12.	Тема 4.3. Мотивация и результативность организации.	9	4	2	2	1	5	Тест
13.	Тема 4.4. Группы и групповая динамика.	9	4	2	2	1	5	Тест
14.	Тема 4.5. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.	9	4	2	2	1	5	Тест

15.	Тема 4.6. Управление организа ционными изменениям и.	9	4	2	2	1	5	Тест
<b>Раздел 5. Управленческие решения</b>								
16.	Тема 5.1. Понятие, значение и функции управленче ского решения.	9	4	2	2	1	5	Тест
17.	Тема 5.2. Теоретичес кие основы принятия управленче ских решений.	9	4	2	2	1	5	Тест
18.	Тема 5.3. Особенност и разработки и реализации стратегичес ких и инновацион ных управленче ских решений.	9	4	2	2	1	5	Тест
<b>Раздел 6. Основы корпоративного управления и социальная ответственность</b>								
19.	Тема 6.1. Формирова ние корпоратив ного сектора в российской экономике.	9	4	2	2	1	5	Тест
20.	Тема 6.2. Корпоратив ное управление.	9	4	2	2	1	5	Тест
21.	Тема 6.3. Социально- ответственн ое поведение в	13	8	4	4	2	5	Тест

	развитии современной компании.							
<b>Раздел 7. Стратегический менеджмент</b>								
22.	Тема 7.1. Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии.	13	8	4	4	2	5	Тест
23.	Тема 7.2. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии.	19	8	4	4	2	11	Тест
	В целом по дисциплине	<b>252</b>	<b>134</b>	<b>50</b>	<b>84</b>	43	118	Согласно учебному плану: К/Р
	Итого в %					<b>32</b>		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

В данном разделе указываются:

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
<b>Раздел 1. Теория менеджмента</b>		
Тема 1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Отличия рыночного управления от административно-командного управления.</li> <li>2. Понятие, необходимость и значение менеджмента.</li> <li>3. Менеджмент как наука. Менеджмент как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления.</li> <li>4. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции</li> </ol>	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.

	менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	
Тема 1.2. Методологические основы менеджмента.	1. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля. 2. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики. 3. Современная система взглядов на управление. 4. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента. 5. Новые роли менеджмента – нововведения (инновации), глобализация, и интернационализация информатизация, лидерство. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира. 6. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность менеджмента. 7. Сущность системного подхода в менеджменте. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 1.3. Функции менеджмента.	1. Понятие, значение и взаимосвязи управления. 2. Содержание и механизм действия функций управления. 3. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления. 4. Организация как функция управления. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Раздел 2. Теория организации</b>		
Тема 2.1. Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний.	1. Теория организации как наука об основных закономерностях жизнедеятельности организации. 2. Исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный методы теории организации. 3. Законы и принципы организации. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 2.2. Организация как сложная система.	1. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации. 2. Классификация организаций. Организационно-правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организаций. 3. Внутренняя среда организации и ее основные	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.

	<p>элементы.</p> <p>4. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики.</p> <p>5. Типы и принципы структуризации организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<p>Тема 2.3. Организационное проектирование в менеджменте.</p>	<p>1. Принципы построения организационной структуры.</p> <p>2. Суть и условия применения функциональной и линейной структур управления.</p> <p>3. Суть и условия применения дивизионной структуры управления.</p> <p>4. Плоская структура управления.</p> <p>5. Матричная структура организации.</p> <p>6. Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры управления.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p><b>Раздел 3. Основы бизнеса</b></p>		
<p>Тема 3.1. Бизнес и предпринимательство. Принципы организации бизнеса.</p>	<p>1. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.</p> <p>2. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.</p> <p>3. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.</p> <p>4. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.</p> <p>5. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 3.2. Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.</p>	<p>1. Маркетинг: сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж.</p> <p>2. Операционная деятельность: понятие операционной деятельности.</p> <p>3. Особенности производственной деятельности. Базовые принципы планирования производства.</p> <p>4. Управление персоналом: организация труда и повышение производительности персонала, организация труда и повышение производительности персонала, мотивация труда. Кадровый потенциал.</p> <p>5. Финансово-экономический блок: управление затратами, себестоимостью, денежным потоком от операционной и финансовой деятельности.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>

	<p>6. Финансово-экономические результаты деятельности. Финансирование инвестиционной деятельности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<p>Тема 3.3. Эффективность и развитие бизнеса.</p>	<p>1. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.</p> <p>2. Место прибыли в бизнесе. Управление активами</p> <p>3. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.</p> <p>4. Социальная ответственность бизнеса.</p> <p>5. Инструменты развития. Инвестиции и инновации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p><b>Раздел 4. Организационное поведение</b></p>		
<p>Тема 4.1. Организационное поведение – предмет и метод.</p>	<p>1.Содержание понятий «человеческий капитал», «человеческий фактор», «трудовой потенциал».</p> <p>2.Персонал – субъект и основной объект управления. 3.Содержание понятия «персонал организации», его структура.</p> <p>4.Система управления организационным поведением и ее место в общей системе управления организации.</p> <p>5.Цели, задачи, принципы и методы управления организационным поведением.</p> <p>6.Личность и ее развитие в организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 4.2. Коммуникации в организации.</p>	<p>1. Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций.</p> <p>2. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.</p> <p>3. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети.</p> <p>4. Невербальные барьеры коммуникаций.</p> <p>5. Методы улучшения организационных коммуникаций.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 4.3. Мотивация и результативность организации.</p>	<p>1. Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.</p> <p>2. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>

	<p>Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</p> <p>3. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости.</p> <p>4. Сопоставительный анализ теорий мотивации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
Тема 4.4. Группы и групповая динамика.	<p>1. Понятие коллектива, группы, команды.</p> <p>2. Формирование группового поведения в организации.</p> <p>3. Формальные и неформальные группы. Их влияние на организацию в целом. Роль руководителя при управлении ими.</p> <p>4. Психологические характеристики коллектива.</p> <p>5. Конформизм и его значение в организации.</p> <p>6. Конфликты. Причины возникновения, виды, методы регулирования.</p> <p>7. Групповая структура и роли в группе.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 4.5. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.	<p>1. Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием.</p> <p>2. Источники власти в организации: экспертная власть, власть примера, власть информации, право на власть, потребность во власти, вознаграждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей.</p> <p>3. Тактические приемы использования власти.</p> <p>4. Косвенные методы влияния. Власть и свобода.</p> <p>5. Партнерство – фактор повышения управляемости и усиления изменения характера власти.</p> <p>6. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства.</p> <p>7. Лидер и менеджер.</p> <p>8. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 4.6. Управление организационными изменениями.	<p>1. Роль изменений в концепции управления развитием организации.</p> <p>2. Основные тенденции и закономерности организационных изменений.</p> <p>3. Методы управления организационными</p>	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.

	<p>изменениями.</p> <p>4. Модели управления организационными изменениями.</p> <p>5. Программно-целевой подход к управлению изменениями.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<b>Раздел 5. Управленческие решения</b>		
<p>Тема 5.1. Понятие, значение и функции управленческого решения.</p>	<p>1. Дайте определение понятию управленческое решение.</p> <p>2. Каким образом наука об управленческих решениях связана с другими науками об управлении.</p> <p>3. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.</p> <p>4. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 5.2. Теоретические основы принятия управленческих решений.</p>	<p>1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.</p> <p>2. Классификация критериев и шкал выбора управленческого решения.</p> <p>3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.</p> <p>4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 5.3. Особенности разработки и реализации стратегических и инновационных управленческих решений.</p>	<p>1. Какие решения следует считать стратегическими.</p> <p>2. Какие решения следует считать инновационными.</p> <p>3. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.</p> <p>4. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<b>Раздел 6. Основы корпоративного управления и социальная ответственность</b>		
<p>Тема 6.1. Формирование корпоративного сектора в российской экономике.</p>	<p>1. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку.</p> <p>2. Создание современных форм хозяйствования и проблемы корпоративного строительства в российской экономике.</p> <p>3. Роль крупных компаний в экономике. Уровень</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>

	<p>концентрации капитала и особенности его определения в рыночной экономике.</p> <p>4. Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	
<p>Тема 6.2. Корпоративное управление.</p>	<p>1. Принципы слияния, выбор и проектирование рациональной модели корпоративной структуры.</p> <p>2. Способы достижения контроля над деятельностью приобретаемого предприятия.</p> <p>3. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.</p> <p>4. Собственность как объект корпоративного управления.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p>Тема 6.4. Социально ответственное поведение в развитии современной компании.</p>	<p>1. Понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации.</p> <p>2. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование положительного имиджа и деловой репутации компании.</p> <p>3. Характеристика элементов модели пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла.</p> <p>4. Современные теории корпоративной социальной ответственности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>
<p><b>Раздел 7. Стратегический менеджмент</b></p>		
<p>Тема 7.1. Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии.</p>	<p>1. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.</p> <p>2. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.</p> <p>3. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.</p> <p>4. Видение, миссия и ценности коммерческой организации.</p> <p>5. Формирование стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.</p> <p>6. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.</p> <p>7. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Подход А.Ю. Юданова.</p>	<p>Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.</p>

	<b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	
Тема 7.2. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии	1.Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда. 2.Принципы и методические основы формирования стратегии. 3.Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. 4.Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. 5.Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2,4,5; раздел 9, №№ 1-5.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор мини-кейсов.

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Раздел 1. Теория менеджмента</b>		
Тема 1.1. Природа управления и исторические тенденции его развития.	Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 1.2. Методологические основы менеджмента.	Развитие методов управления. Административные (организационно-распорядительные) методы в менеджменте. Деятельность менеджера при выборе метода управления.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение

		литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 1.3. Функции менеджмента.	Зависимость функций управления от размеров организации и их составляющие. Этапы внутрифирменного планирования. Контроль и контроллинг как основные функции менеджмента. Использование информационных технологий при планировании деятельности организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 2. Теория организации</b>		
Тема 2.1. Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний.	Место теории организации в системе научных знаний. Эволюция теорий организации. Тектология как всеобщая организационная наука. Теория А.А. Богданова. Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2.2. Организация как сложная система.	Классификация организаций по К. Боулингу. Организация и система. Системные свойства организации. Использование комплексного, системного, функционального, исторического подходов в теории организации. Основные функции и особенности организации ИТ-бизнеса. Самоорганизации в природе и обществе.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2.3. Организационное проектирование в менеджменте.	Современные организационные структуры управления. Оценка эффективности организационных структур в ИТ-бизнесе. Методы проектирования организационных структур.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 3. Основы бизнеса</b>		
Тема 3.1. Бизнес и	Предпринимательство и бизнес. Понятие	Подготовка к

предпринимательство. Принципы организации бизнеса.	предпринимательства и измерение предпринимательской активности. Источники предпринимательских возможностей. Организационные формы реализации предпринимательских идей. Механизмы выявления предпринимательских возможностей. Организационные модели предпринимательства. Предпринимательский цикл. Основные этапы реализации предпринимательской идеи.	семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3.2. Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.	Стоимость бизнеса и ценность предложения. Отличие оценки стоимости для стартапа. Три фактора увеличения стоимости стартапа: добавление технологической стоимости, добавление рыночной стоимости, добавление управленческой стоимости. Факторы предпринимательского успеха. Десять правил технологического предпринимательства по С. Шейну. Ценностное предложение и факторы, формирующие потребительскую ценность. Формирование бизнес – моделей: основные понятия и компоненты бизнес – модели. Подходы к формированию и трансформации бизнес – моделей.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3.3. Эффективность и развитие бизнеса.	Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Критерии и показатели эффективности организации. Взаимосвязь показателей и этапов жизненного цикла компании. Метрики эффективности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компаниями. Комплементарные метрики: KPI. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 4. Организационное поведение</b>		
Тема 4.1. Организационное поведение – предмет и метод.	Факторы организационного поведения. Подходы к управлению организационным поведением. Ценности при управлении организационным поведением. Team building. Принципы формирования команды.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и

		нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4.2. Коммуникации в организации.	<p>Деловая этика и культура общения.</p> <p>Деловое общение: его виды, принципы ведения деловых переговоров.</p> <p>Ведение деловых переговоров с учетом культуры страны.</p> <p>Построение системы эффективной коммуникации в организации ИТ-сферы.</p> <p>Правила написания резюме, поведения на собеседовании.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4.3. Мотивация и результативность организации.	<p>Построение системы стимулирования и мотивация сотрудников в ИТ-бизнесе.</p> <p>Трудности практического применения зарубежных теорий мотивации в ИТ-бизнесе.</p> <p>Сравнительный анализ современных систем стимулирования в России за рубежом.</p> <p>Индивидуальный подход к каждому сотруднику при формировании системы стимулирования.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4.4. Группы и групповая динамика.	<p>Стресс. Природа его возникновения.</p> <p>Типы конфликтных личностей.</p> <p>Проблемы адаптации сотрудника в группе.</p> <p>Статус, уважение, авторитет.</p> <p>Правила управления групповым поведением.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4.5. Влияние, власть и политика организации. Лидерство.	<p>Полномочия и ответственность.</p> <p>Проблемы применения теорий лидерства на практике.</p> <p>Сравнительный анализ выдающихся лидеров.</p> <p>Использование теорий лидерства как в России, так и за рубежом.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4.6. Управление организационными изменениями.	<p>Основные тенденции организационных изменений.</p> <p>Слияния и поглощения в ИТ-бизнесе.</p> <p>Эволюция развития теории организационных изменений.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям,

	Принципы управления организационными изменениями.	изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 5. Управленческие решения</b>		
Тема 5.1. Понятие, значение и функции управленческого решения.	<p>Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».</p> <p>Какое место управленческое решение занимает в процессе управления.</p> <p>Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.</p> <p>Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5.2. Теоретические основы принятия управленческих решений.	<p>В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.</p> <p>Назовите инструменты эффективного контроля реализации управленческих решений, дайте им характеристику.</p> <p>В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5.3. Особенности разработки и реализации стратегических и инновационных управленческих решений.	<p>Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.</p> <p>Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.</p> <p>Дайте классификацию управленческих решений.</p> <p>Назовите классификационные признаки управленческих решений.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 6. Основы корпоративного управления и социальная ответственность</b>		
Тема 6.1. Формирование корпоративного сектора в российской экономике.	<p>Особенности и признаки корпоративных структур.</p> <p>6.Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.</p> <p>Завершение становления и развития российских интегрированных корпоративных структур, их последующая трансформация.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала

		для тезисов докладов.
Тема 6.2. Корпоративное управление.	Роль корпоративного управления в защите прав акционеров (собственников). Корпоративный контроль: формы и механизм формирования. Особенности корпоративного контроля в России. Особенности управления в акционерном обществе. Корпоративное законодательство в России (деловая игра). Функции и задачи корпоративного секретаря в акционерном обществе.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6.4. Социально ответственное поведение в развитии современной компании.	Интерпретация современных концепций социальной ответственности бизнеса. Понятие стейкхолдеров и их роль в деятельности компании. Характеристика составляющих компонентов корпоративной социальной ответственности: социальные обязательства, социальное реагирование, социальная ответственность. Роль социальных программ в деятельности корпорации. Инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования, социальные инвестиции, эквивалентное финансирование.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Раздел 7. Стратегический менеджмент</b>		
Тема 7.1. Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии.	Управление развитием бизнеса: стратегический анализ, стратегический выбор, разработка и реализация стратегии, управление изменениями, стратегические и организационные изменения, кризисы жизненного цикла, превентивное антикризисное управление. Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов. Выбор стратегии: типичные (generic) стратегии по М.Портеру; стратегии товарного рынка - матрица товарного рынка Ансоффа. Подход к стратегиям конкуренции William F. Glueck: стратегия стабильности, формулирование собственных целей и фокусирование на них, стратегия расширения, стратегия сокращения, комбинация стратегий. Стратегии, ориентированные на рынок Ф.Котлера и Г. Армстронга: стратегии для лидеров рынка, стратегии претендентов на лидерство, стратегии для последователей рынка, стратегии для нишевых компаний. Причины корпоративных неудач: плохое управление, некомпетентность, автократичное лидерство, отсутствие сбалансированного набора компетенций у руководства, отсутствие сильного	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	среднего звена, отказ обеспечить организованную управленческую преемственность, неспособность совета директоров адекватно отслеживать управленческие стратегические решения, сверхрасширение, неадекватный финансовый контроль, парадокс Икара.	
Тема 7.2. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии	Стратегирование: разработка и внедрение стратегии. Модели управления стратегическим процессом Дэвида, Ротаермеля, Томпсона. Этапы стратегического процесса. Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных. Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерные вопросы промежуточного тестирования

#### Задание 1

Возникновение практики управления связано с ...

- А. возникновением письменности
- Б. возникновением производства
- В. разделением и кооперацией труда
- Г. возникновением первобытнообщинного строя
- Д. появлением общения

#### Задание 2

Понятие "менеджмент" следует применять непосредственно в ...

- А. естественных системах
- Б. предпринимательских, корпоративных структурах
- В. социально-экономических системах
- Г. всех управленческих структурах

#### Задание 3

Менеджмент – это ...

- А. теория и практика управления
- Б. главный принцип управления
- В. исключительно теория управления
- Г. исключительно практика управления

Д. организация деятельности людей

#### **Задание 4**

Под статикой организации следует понимать.

- А. Упорядоченное состояние элементов целого.
- Б. Процесс по их упорядочиванию.
- В. Все пункты подходят.
- Г. Функцию управления.

#### **Задание 5**

Наличие качественно новых свойств целого отсутствующих у его частей.

- А. Гомеостазис.
- Б. Эмерджентность.
- В. Целостность.
- Г. Онтогенез.

#### **Задание 6**

Коммуникационные сети – это ...

- А. соединение участников коммуникационного процесса
- Б. совокупность управленческой информации
- В. информация и коммуникации в управлении
- Г. совокупность участников процесса коммуникации
- Д. обмен информацией

#### **Задание 7**

Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

- А. "кружок"
- Б. "цепочка"
- В. "колесо"
- Г. "вертушка"

#### **Задание 8**

Состояние объекта управления относительно выбранной цели - это

- А. цель
- Б. задача
- В. ситуация
- Г. Проблема

#### **Задание 9**

Выберите верный перечень факторов, составляющих внутреннюю структуру проблемы:

- А. объект, противоречие, система, процесс, решение
- Б. ЛПР, структура, связи, объект, субъект

- В. предмет, объект, субъект, связи, цель
- Г. результат, эффективность, система критериев, факторы выбора
- Д. цель, методы, этапы, критерии выбора, синергия

### **Задание 10**

Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией - это

- А. ситуация
- Б. проблема
- В. корректировка решения
- Г. препятствие

### **Задание 11**

Показатели привлекательности (или непривлекательности) альтернатив для участников процесса выбора -

- А. инструменты суждения
- Б. критерии оценки альтернатив
- В. Ограничения

### **Задание 12**

Субъект управления:

- А. отдает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- Б. получает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- В. передает команды в зависимости от круга решаемых проблем
- Г. оперативно доводит до подчиненных конкретные задачи

### **Задание 13**

Установите соответствие.

#### **Стиль руководства**

#### **Сущность**

- |                    |  |
|--------------------|--|
| 1) авторитарный    | А) руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения;                            |
| 2) либеральный     | Б) стремление руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных; |
| 3) демократический | В) руководитель предпочитает не рисковать, увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность.   |

### **Задание 14**

Установите правильную последовательность.

**Общие методы контроля управленческого решения:**

- А. предварительный
- Б. сплошной
- В. направляющий
- Г. точечный
- Д. фильтрующий
- Е. последующий

### **Задание 15**

Корпоративное управление реализуется на уровнях управления:

- А. низовом
- Б. среднем
- В. высшем
- Г. на всех уровнях

### **Задание 16**

Основной функцией корпоративного управления является:

- А. повышение производительности компании
- Б. защита интересов собственников
- В. развитие территорий присутствия
- Г. повышение производительности труда

### **Задание 17**

Целью создания корпоративных структур является:

- А. увеличение объемов производства
- Б. защита интересов социума на территориях присутствия
- В. концентрация финансовых ресурсов
- Г. взаимодействие с государственными структурами

## **Примерные темы контрольных работ**

### **Вариант 1**

#### **Вопрос 1.**

Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

#### **Вопрос 2.**

Работа менеджера по созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

#### **Задача**

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания

упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

## **Вариант 2**

### **Вопрос 1**

Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

### **Вопрос 2**

Возможность адаптации зарубежного опыта менеджмента к условиям России.

### **Задача**

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

## **Вариант 3**

### **Вопрос 1.**

Общее и особенное в соотношении понятий “организация” и “система”.

### **Вопрос 2.**

Жизненный цикл организации: характеристика стадий и процессов.

### **Задача**

Постройте адаптивную структуру для организации, занимающейся розничной торговлей.

## **Вариант 4**

### **Вопрос 1**

Общие законы организации и характер их проявления.

### **Вопрос 2**

Динамика организации: понятие, элементы процессов динамики организации, их классификация.

### **Задача**

Приведите примеры разновидностей жизненных циклов реальных организаций и реализуемых стратегий на каждом из их этапов на основе статистической информации из периодических источников.

### **Вариант 5**

1. На основе имеющейся информации о деятельности компании выявите какие стратегические альтернативы существуют для компании в условиях электронного бизнеса; какие факторы должны быть приняты во внимание, при отборе этих альтернатив

### **Вариант 6**

#### **Вопрос 1**

На основе имеющихся данных укажите какие модели бизнеса в электронной промышленности Вы видите. Укажите сильные и слабые стороны такой модели бизнеса.

#### **Вопрос 2**

При каких условиях Вы рекомендовали бы компании начать собственное производство? Разработайте стратегию имеющейся компании в контексте «красного» и «голубого океанов».

### **Примерный перечень кейсов по дисциплине**

#### **Кейс 1. Я – руководитель**

##### **Характеристика проблемной ситуации.**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придание ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

**Характеристика отдела.** Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два – городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее образование; пять человек со средне-специальным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один

мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### **Задание 1.**

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку – не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела – 10 мин.

## **Задание 2.**

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем, и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку – не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями –10 мин.

## **Задание 3.**

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку – не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях – 10 мин.

### **Оценка деятельности команд и определение победителя**

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - a. глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - b. обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - c. активность группы поддержки (команды претендента);
  - d. корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - e. соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

### **Оценка команд по критериям**

Ф.И.О.	Оценка по критериям в баллах

эксперта	а	б	в	г	д	итога
Группа 1						
Группа 2						
Группа 3						
Группа 4						
Группа 5						

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.
5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

## Кейс 2.

### Текучка в деятельности руководителя

**Основная цель** – показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя – организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать студентов.

Задача студентов – находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

### **Порядок проведения**

#### **1. Ознакомление с проблемой**

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующие лица, происходящие события, используемые в работе документы.

#### **2. Систематизация информации**

Студентам предлагается перечислить:

- *Действующих лиц.* Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);
- *Упомянутые или обязательно используемые документы.* Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоёмкость работы с ними, важность для организации личного труда;
- *События, происходящие в данный день.* Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

### 3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
- 2) определить возможность и необходимость планирования, предстоящего в данный день события;
- 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;
- 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
- 5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

### 4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции. Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например, введение новой графы, куда заносят особые мнения.

*В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует - 5 событий».*

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

*Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.*

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

*Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.*

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

### **Характеристика проблемной ситуации.**

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше, и прежде всего, на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться в числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по-настоящему всё некогда – отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвратом кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по вопросам изменения ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, – подумал генеральный директор. – Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, начальника финансовой

службы просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с заместителем генерального директора фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй – остался не удовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок – значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: «Создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные».

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера – от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% – на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;

- составление (подготовка предложений) плана – 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа – от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива – 2-3%, совещания – 90%, изучение материалов – 2%, другие формы работы – остальное;
- решение кадровых вопросов – 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления – до 4%, другие вопросы – остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? – задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

### Кейс 3.

В конце XX века крупным производителем стали в США было принято дерзкое решение. Долгие годы компания поддерживала высокий уровень конкурентоспособности, вкладывая очень большие финансовые ресурсы в производство. При этом также успешно решались внутренние проблемы компании. В середине 80-х годов профсоюзы потребовали повышения заработной платы сотрудникам, угрожая забастовкой при невыполнении их требований. Повышение заработной платы вело к увеличению затрат.

Первоначально руководство компании начало переговоры с профсоюзами, приводя на них цифры и факты, а также оценивая действия конкурентов. Когда переговоры провалились, компания начала создавать резервный фонд продукции, а когда забастовка все же началась, то на рабочие места встал управленческий персонал.

Забастовка продолжалась более полугода, компания теряла свыше 100 млн. долл. ежемесячно.

**Задание 1.** Оцените, разумно ли поступила компания?

**Задание 2.** Какие были альтернативные варианты принятому руководством решению?

**Задание 3.** Оцените, в каких условиях принималось решение: риска или неопределенности?

**Задание 4.** Оцените потенциальное влияние временного фактора и фактора изменения внешней среды на принятое решение.

### Кейс 4.

Крупная российская металлургическая компания приняла решение разместить акции на Лондонской фондовой бирже, провести IPO. Компания входит в двадцать ведущих металлургических компаний мира. За пять лет до предполагаемого размещения акций компания начала коренную модернизацию производства, что позволило не только увеличить выпуск продукции высокого качества, но и снизить вредные выбросы в атмосферу.

По итогам деятельности, компания регулярно размещала годовые отчеты,

выполненные по международным стандартам. Между тем, к компании предъявлялись претензии о недостаточно высоком уровне открытости, впрочем, как и ко многим другим российским компаниям. Высшее руководство компании практиковало трудоустройство в основном и дочерние общества компании своих детей на руководящие должности среднего уровня, что также характерно для российской практики. Компания проводит значительные социальные проекты в регионе базирования, в том числе строит спортивные сооружения и спонсирует хоккейную команду, проводит ежемесячные доплаты всем пенсионерам города, а также имеет в собственности несколько крупных санаториев в разных частях страны

**Задание 1.** Оцените, насколько соответствует деятельность компании европейской практике надлежащего корпоративного управления.

**Задание 2.** Какие перспективы размещения акций компании по высокой цене?

### **Кейс 5.**

#### **Чайная компания «Унция»**

Унция – это сеть магазинов, высококачественного развесного чая и кофе. Первый магазин «Унция» был открыт в 2002 году в Санкт-Петербурге, он представлял собой небольшое помещение площадью 20-35 м<sup>2</sup>, оформленное в старинном стиле. В витрине «Унции», открытой в 2002 году, красовалась механизированная игрушка – велосипедист, который крутит педали и отхлебывает чай. Внутри – дубовые прилавки, полки из мореного дерева, заставленные баночками с чаем и книгами.

Сегодня в Петербурге действует 21 магазин, в Москве - 9.

В основе бизнеса лежит так называемая концепция «доступной роскоши», базирующаяся на трех составляющих:

1) первая составляющая – это сам товар – чай. Политика компании «Главное – это высокое качество, цена вторична». Но даже при самом высоком качестве компания предлагает покупателю конкурентоспособную, привлекательную цену. Средний чек одной покупки – 900 руб.

2) второй важный момент – это особая атмосфера в магазинах. Покупатель на всех этапах совершения покупки должен получать подтверждения в пользу своего выбора, подтверждения того, что он приобретает продукт особого, высокого класса. Поэтому много внимания уделяется деталям – дизайн магазина, высокий уровень сервиса, специальная эксклюзивная упаковка, вручную надписанный пером пакетик с чаем, специальное чайное издание – газета «Чайный листик» для каждого покупателя.

Благодаря этому каждый второй покупатель приходит в «Унцию» снова и снова, о чем свидетельствует статистика по фирменным дисконтным картам.

3) третья составляющая концепции – это особый подход к вопросу обслуживания покупателей. Продавцы-консультанты, настоящие чайные специалисты, смотрят на покупателя как на заинтересованного в информации и нужном именно ему товаре. Для этого в компании разработан целый комплекс мероприятий по работе с персоналом. Строгий отбор, обучение, экзамены на

знание чая, тренинги, специальные программы мотивации и развития. Для передачи опыта в настоящий момент существует обязательная сертификация управляющих магазинами и специальные программы обучения продавцов.

Через полтора года, после основания компании, стало понятно, что стратегия развития сети специализированных магазинов, торгующих чаем сортов супер – премиум, успешно выполнена. Также стали видны естественные пути развития бизнеса.

Основные направления развития компании:

HoReCa. Прежде всего, компания вышла на сегмент HoReCa (поставки чая в отели, рестораны, кафе). Было решено сконцентрироваться на высоком ценовом сегменте, так как компания продавала высококачественный чай, а имидж компании в целом оценивался ресторанами с точки зрения уже существующих розничных магазинов. При этом направление HoReCa не конкурировало с розницей. Благодаря новому направлению в компании появились торговые представители, которые начали смотреть на чай, как на особый продукт и, соответственно, продвигать его.

Франчайзинг. компания неожиданно для себя получила предложение из Новосибирска об открытии в этом городе магазина «Унция». Менеджмент разработал франчайзинговый проект (условия, критерии отбора франчайзи, ценообразование). Несмотря на то, что потенциальный франчайзи из Новосибирска отказался от участия в этом проекте, тем не менее компания представила разработанный пакет на выставке в Москве, который пользуется спросом. Сейчас у компании 20 подобных магазинов в 15 городах России. При этом темпы сокращаться не будут, так как по условиям контракта, франчайзи должен открыть один магазин на 300 тыс. человек населения за последующие полтора года. В настоящее время франчайзинговые магазины под маркой «Унция» успешно функционируют в Калининграде, Кемерово, Томске, Казани, Омске, Костроме, Рязани, Саратове, Новосибирке. В 2009 году был открыт магазин в Тбилиси (Грузия).

Собственная сеть в Москве. Весной 2007 года были открыты два собственных магазина в Москве. Развиваться на этом рынке компания стала по смешанному типу, открывая как собственные, так и франчайзинговые магазины. Сейчас у компании 9 собственных магазинов в Москве. Компания рассчитывает на то, что присутствие в Москве помимо собственной финансовой привлекательности, поможет развиваться другим направлениям бизнеса.

### **Направления развития компании.**

Проект «Оптовая торговля». Для развития этого создан отдельный бренд «Товарищество чаоторговцев», чтобы не произошло размывание бренда «Унция». Для реализации направления из дивизиона HoReCa выделено подразделение, которое будет заниматься продажей развесного чая в регионах. Для развития направления предполагается также участие компании в специализированных выставках в Москве, что даст новых клиентов. Предполагается, что на первом этапе проект охватит около 40 городов.

Проект «Фасовка». В компанию поступил запрос от сети магазинов «Глобус Гурме» о том, что они хотят продавать чай торговой марки «Унция», но

необходимо фасовать чай заранее, а не на глазах у покупателя, т.е. продавать чай традиционным способом в пачках. Для реализации проекта предполагается выделение отдельного дивизиона, которое будет распространять упакованный в пачку чай под брендом «Унция» не только сетям супермаркетов, но и по другим сбытовым каналам – франчайзинговым клиентам, оптовикам.

Проект «Собственное производство». Осенью 2013 года выяснилось, что немецкий поставщик ароматизированных чаев нарушил обязательства по эксклюзиву «Унции» в России. Пока компания искала нового поставщика, стало ясно, что есть возможность производить такой чай самим. В целом в структуре продаж компании ароматизированный чай занимает 70% по весу и 50% в денежном выражении. Ароматизированный чай – это смесь чистого черного чая с добавлением цветов, фруктов, ягод. Сейчас 98% премиального сегмента ароматизированного чая производится в Германии и нельзя не учитывать тот факт, что логистика, производство и прочее в Германии на порядок дороже. Для организации собственного производства необходима аренда помещения площадью 1500м<sup>2</sup> под производственно – складской комплекс. В первый год планируется выпуск 30 сортов, на следующий – полный ассортимент.

4. Проект «Создание сети кафе, совмещенных с магазинами по продаже развесного чая». Создание сети кафе требует тех же ключевых компетенций, что и сети магазинов.

5. Проект «Сеть магазинов Винтаж» – запуск сети магазинов под брендом «Винтаж». Это дает компании возможность выпускать линейку чая под другим брендом в чуть более низком, и соответственно, более широком сегменте и то же производство вместе с оптовым отделом дают возможность выпустить более дешевую линейку развесного чая высокого качества.

6. Проект «Открытие интернет - магазина», в котором планируется продажа развесного чая и кофе, посуды и сладостей. Цена на все товары на сайте, будь то кофейные зёрна или шоколад, будет указана в расчёте на унцию (примерно 28 граммов). Несколько разделов будет посвящено кухонным аксессуарам: принадлежностям для чайной церемонии, подарочные наборы разных ценовых категорий, кофеварки и шкатулки для хранения зёрен.

На начальном этапе доставка «Унции» будет работать только по Санкт-Петербургу, но со временем охватит и другие города (Москва).

### **ЗАДАНИЕ**

1. Охарактеризуйте стратегию компании Унция. Какие преимущества дает такая стратегия? Какие направления развития бизнеса являются, на Ваш взгляд, перспективными для компании? Рассмотрите стратегические альтернативы ее развития
2. Опишите концепцию бизнеса компании. Постройте ее бизнес модель и опишите ее трансформацию

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.

компетенция	типовые задания
<p><u>ПКН-2</u> Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации</p>	<p><b>1. Анализирует информационные потоки организации.</b> <b>Задание 1</b> К функциям менеджмента не относится (выберите один правильный ответ): а) планирование; б) диверсификация; в) контроль; г) мотивация; д) координация.</p> <p><b>2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации.</b> <b>Задание 1</b> Что не относится к направлениям системы сбалансированных показателей (выберите один правильный ответ): а) налоги; б) клиенты; в) бизнес-процессы; г) обучение персонала; д) финансы.</p>
<p><u>УК-11</u> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения.</p>	<p><b>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</b> <b>Задание 1</b> Основные виды и уровни управления.</p> <p><b>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</b> <b>Задание 1</b> Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена (выберите один верный ответ): а) Ф. Котлером; б) И. Адизесом; в) Г. Минцбергом; г) К. Левином; д) А. Файодем.</p> <p><b>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</b> <b>Задание 1</b> Менеджмент на современном этапе развития рыночных отношений объективно является (выберите несколько ответов): а) наукой;</p>

	<p>б) практикой; в) искусством; г) политикой; г) технологией.</p> <p><b>4. Критические переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Сущность и особенности менеджмента. Объект и субъект управления.</p> <p><b>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Научная мысль в XX веке обогатила менеджмент целым рядом выдающихся достижений научных подходов, среди которых особо значимые (выберите один правильный ответ):</p> <p>а) количественный, ситуационный, системный, процессный подходы; б) системный, процессный, ситуационный, матричный подходы; в) количественный, ситуационный, стратегический подходы; г) системный, стратегический, тактический, оперативный подходы; д) системный, стратегический, тактический, исторический подходы.</p> <p><b>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Менеджер и его роль в управлении, функции менеджера.</p>
--	---

## Примерные вопросы к экзамену

### Теория менеджмента

(зачет)

1. Роль менеджера в повышении эффективности хозяйствования в России.
2. Организация как основа современного менеджмента.
3. Ранние и современные трактовки школы менеджмента: общая характеристика.
4. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание.
5. Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
6. Система функций современного менеджмента. Сущность и основные виды.
7. Организация реализации принятых решений как одна из основных функций менеджмента.
8. Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений. Сущность содержательных теорий мотивации.
9. Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
10. Школа административного управления. Основные характеристики взглядов её основоположников.
11. Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов её основоположников.

12. Современные школы менеджмента: общая характеристика.
13. Актуальные проблемы подготовки менеджеров в современной России.
14. Значение совершенствования управления для успеха в коммерческой деятельности современных организаций.
15. Проблемы формирования рынка профессиональных менеджеров в переходных экономиках.

### **Теория организации (зачет)**

1. Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
2. Организация и система. Свойства системности.
3. Самоорганизация в природе и обществе.
4. Законы и принципы организации.
5. Понятие и виды организационной культуры.
6. Линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
7. Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
8. Линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
9. Матричная структура, ее достоинства и недостатки.
10. Дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
11. Организационные структуры: структура, ориентированная на нововведения.
12. Основные принципы построения современных организационных структур управления.
13. Основные функции и особенности организации ИТ-бизнеса.
14. Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией.
15. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы, особенности влияния на организацию.

### **Основы бизнеса (зачет)**

1. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
2. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
3. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
4. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
5. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.
6. Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.
7. Подходы к определению бизнес – модели. Основные компоненты бизнес – модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.
8. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.
9. Место прибыли в бизнесе. Управление активами

10. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.
11. Социальная ответственность бизнеса.
12. Инструменты развития. Инвестиции и инновации

### **Организационное поведение (экзамен)**

1. Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникативного процесса.
2. Пути улучшения системы коммуникаций в фирме.
3. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
4. Репутация менеджмента и образ фирмы.
5. Корпоративная культура. Характеристика корпоративной культуры.
6. Этика делового общения.
7. «Кодекс этических норм» в организации. Его роль и значение.
8. Мотивация и стимулирование деятельности. Процессуальные теории мотивации.
9. Мотивация и стимулирование деятельности. Содержательные теории мотивации.
10. Формальные и неформальные организации. Их влияние на результативность деятельности, способы управления.
11. Ролевые отношения в группе. Использование индивидуального подхода к каждому сотруднику.
12. Проблема лидерства в современных организациях.
13. Теории лидерского поведения: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития. Выводы теории лидерского поведения К. Левина.
14. Взгляды У. Бенниса на лидерство: характеристика, преимущества, недостатки.
15. Три стиля руководства: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы развития.
16. Системы 1-4 Р Ликерта: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы развития и применения.
17. Управленческая сетка Блейка и Моутон: характеристика, преимущества, недостатки, перспективы применения и развития.
18. Теории X и Y Д. МакГрегора: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
19. Ситуационные теории лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
20. Теория Фидлера: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
21. Теория "путь-цель" Хауза и Митчела: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
22. Теория Херсея и Бланшарда: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
23. Типы, виды, причины возникновения, методы регулирования конфликтов.

24. Организационный стресс и его природа. Учет стрессовых ситуаций при управлении организацией.
25. Принципы и методы управления организационными изменениями.

### **Управленческие решения (экзамен)**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
3. Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Современные концепции и принципы выработки решения.
5. Основные типы управленческих решений.
6. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
7. Современные подходы к классификации управленческих решений.
8. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
9. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
10. Информационная структура управленческого решения.
11. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
12. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
13. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
14. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
15. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
16. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
17. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.
18. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.
19. Характеристика этапов процесса моделирования.
20. Применение имитационного моделирования.
21. Характеристика методов принятия управленческого решения.
22. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
23. Методы, используемые на этапе определения альтернатив.
24. Методы ассоциаций и аналогий.
25. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.

## **Основы корпоративного управления и социальная ответственность (экзамен)**

1. Холдинговые структуры в экономике России.
2. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.
3. Принципы корпоративного управления и их соблюдения на отечественными компаниями.
4. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.
5. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
6. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.
7. Основные функции и задачи общего собрания акционеров.
8. Необходимость проведения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности компаний.
9. Особенности управления в акционерных обществах в России.
10. Корпоративное законодательство в России.
11. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления.
12. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.
13. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров.
14. Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.
15. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.
16. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение.
17. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров.
18. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
19. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.
20. Специфика функционирования государственных корпораций в России.
21. Государственное регулирование деятельности корпораций. Особенности взаимодействия корпораций и властных структур.
22. Социальная ответственность корпораций в системе корпоративного управления.
23. Интерпретации концепции социальной ответственности: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход.
24. Этапы развития концепции социальной ответственности.
25. Современные подходы к корпоративной социальной ответственности: агентская теория, теория оценки эффективности корпоративной социальной деятельности и др.

## **Стратегический менеджмент (экзамен)**

1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
2. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей) организации.
3. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.
4. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
5. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом
6. Этапы стратегического процесса
7. Проанализируйте процесс формирования стратегии с позиций Школы планирования, Школы дизайна, Школы позиционирования, Школы конфигурации
8. Ресурсы, способности и компетенции фирмы.
9. Микрооснования стратегии и конкурентного преимущества
10. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей.

**Пример экзаменационного билета:**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента и инноваций  
Дисциплина «Менеджмент»

Факультет информационных технологий и анализа больших данных      Форма обучения  
очная

Семестр 2      Направление Бизнес информатика  
Профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе», Профиль «Технологии цифровых бизнес-моделей»

**Экзаменационный билет №**

**Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.**

Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

**Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

1. Управленческие решения могут приниматься в условиях:

- а) определенности;
- б) риска;
- в) неопределенности;
- г) могут приниматься во всех названных условиях.

2. К организационным средствам разрешения конфликтов не относится:

- а) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

- б) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;
- в) формирование организационной культуры как единой системы ценностных ориентиров для всех членов организации;
- г) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии.

3. Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней предъявляют ряд требований:

- а) полнота и точность модели решения;
- б) стрессоустойчивость и гибкость модели решения;
- в) согласованность и мотивация модели решения;
- г) все перечисленные требования.

4. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

5. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Д. МакГрегор;
- д) В. Врум.

**Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.**

Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его региональную дивизиональную организационную структуру. Подумайте и выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи.

ПАО «Импульс»	
Место расположения	Регионы России
Вид деятельности	Предоставление банковских услуг
Годовая выручка	150 000 000 000 руб.
Среднегодовая численность работников	10000 чел.
Система управления	Обеспечивает оперативность и качество обслуживания клиентов на различных рынках регионов.

**Раздел 8. «Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины»**

**Основная литература**

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. "Менеджмент" (квалиф. (степень) "Бакалавр") / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева [и др.] Финуниверситет ; под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. - Москва: Кнорус, 2016. - 316 с. - (Бакалавриат). - Текст:

непосредственный. - То же. - 2018. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927771> (дата обращения: 20.04.2021). — Текст : электронный.

2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - (Университетский учебник). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 14.05.2021). - Текст: электронный.

3. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: Инфра-М, 2013. - 848 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013783> (дата обращения: 01.06.2021). - Текст: электронный.

#### **Дополнительная литература**

4. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. подг. "Менеджмент" (квалиф. "бакалавр") / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва: Дашков и К, 2015. - 304 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1091830> (дата обращения: 01.06.2021). - Текст: электронный.

5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2017. - 511 с. - (Серия "Золотой фонд российских учебников"). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028530> (дата обращения: 01.06.2021 ). - Текст: электронный.

6. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник для бакалавров/ К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/327956> ( Дата обращения :01.06.2021). - Текст : электронный.

7. Боссида Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссида, Р. Чаран. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2017. - 325 с. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225>; ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913075> (дата обращения: 01.06.2021). - Текст : электронный.

8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обуч. по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 19.04.2021) . - Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znaniium <http://www.znaniium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

#### **Раздел 10. «Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины»**

##### **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

##### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии.**

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

*Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:*

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение.
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея.
- Все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

**Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади.**

Метод кейс-стади (case study) является самостоятельным методом, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково- исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

## **Раздел 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

- Учебно-лабораторное оборудование:
  - персональный компьютер.
  - проектор.
- Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы на [org.fa.ru](http://org.fa.ru) и др.)