

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Новороссийский филиал
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

Вобляя И.Н.

Менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика,
профиль «Оценка бизнеса в цифровой экономике» (очное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финуниверситета
протокол № 38 от «26» августа 2021 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»
протокол № 01 от «26» августа 2021 г.*

Новороссийск 2021

Составитель: Вобляя И.Н. Менеджмент: Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Оценка бизнеса в цифровой экономике» очное обучение (программа подготовки бакалавров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2021. - 64 с.

В программе дисциплины «Менеджмент» рассмотрены вопросы в области теории и практики управления организациями.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Содержание рабочей программы дисциплины

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	6
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	26
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	26
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	30
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	30
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	56
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	57
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	57
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	63
11.1 комплект лицензионного программного обеспечения:	63
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:	63
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	63
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	63

1. Наименование дисциплины

Менеджмент

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Менеджмент» по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Оценка бизнеса в цифровой экономике» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать теоретические аспекты субъективной и целостно-структурированной формулировки проблемы Уметь аргументированно переходить от первоначальной субъективной оценки к целостной структурированной
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления	Знать теоретические аспекты системного обоснования цели управления Уметь осуществлять постановку задачи управления
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать теоретические аспекты взвешенного и системного подхода к анализу ситуации Уметь формулировать критерии и условия выбора
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Знать теоретические аспекты критического переосмысления с использованием альтернативного подхода Уметь оценивать последствия принимаемых решений

		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	Знать практические аспекты процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза Уметь корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза в подготовке аналитических отчетов
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	Знать теорию и методологию исследования, результаты и выводы Уметь логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы
ПКН-1	Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации	1. Анализирует информационные потоки организации	Знать методы и инструменты анализа информационных потоков организации Уметь анализировать информационные потоки организации
		2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации	Знать теоретические аспекты процесса моделирования информационных потоков Уметь создавать модели информационных потоков

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

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

2021 года приема

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е. / 180	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>

Самостоятельная работа	112	112
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</i>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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 социальноэкономических 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. Бернанд). Понятия и модели коммуникативного поведения. Коммуникационных процесс в организации. Канала 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. Трансакционный 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 2021 года приема

Таблица 2

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоемкость в часах						Самостоят. работа	Формы текущего контроля успеваем.
		Всего	Аудиторная работа						
			Общая	Лекции	Практ. и семинар. занятия	Занятия в интерак. формах, в часах			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Природа управления и исторические тенденции его развития	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос.	
2	Методологические основы менеджмента	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос.	

3	Функции менеджмента	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение тестов и задач
4	Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
5	Организация как сложная система	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение тестов
6	Организационное проектирование в менеджменте	16	6	2	4	3	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
7	Бизнес и предпринимательство Принципы организации бизнеса	18	6	2	4	3	12	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
8	Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.	7	5	1	4	2,5	12	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
9	Эффективность и развитие бизнеса	13	3	1	2	1,5	10	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
	Итого в 1-м семестре	144	50	16	34	25	94	Контр. работа
	ИТОГО в %					50		
10	Организационное поведение – предмет и метод	10	4	1	3	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
11	Коммуникации в организации	10	4	1	3	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение задач
12	Мотивация и результативность организации	10	4	1	3	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
13	Группы и групповая динамика	10	4	1	3	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение тестов
14	Влияние, власть и политика организации. Лидерство	10	4	1	3	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
15	Управление	10	4	1	3	2	6	Обсуждение

	организационными изменениями							научных сообщений. Опрос. Решение тестов
16	Понятие, значение и функции управленческого решения	9	3	1	2	1,5	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
17	Теоретические основы принятия управленческих решений	9	3	1	2	1,5	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение тестов и задач
18	Особенности разработки и реализации стратегических и инновационных управленческих решений	10	4	2	2	2	6	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
19	Формирование корпоративного сектора в российской экономике	11	3	1	2	1,5	8	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
20	Корпоративное управление	12	4	2	2	2	8	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
21	Социально-ответственное поведение в развитии современной компании	11	3	1	2	1,5	8	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
22	Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии	11	3	1	2	1,5	8	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
23	Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии	11	3	1	2	1,5	8	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
	Итого в 2-м семестре	144	50	16	34	25	94	ДТЗ
	ИТОГО в %					50		
	В целом по дисциплине	288	100	32	68	50	188	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер)	Формы проведения занятий
--	---	--------------------------

	источника)	
1-й семестр		
Природа управления и исторические тенденции его развития	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение в менеджмент. 2. Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом. 3. Школы менеджмента в теории управления и генезис и развития. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
Методологические основы менеджмента	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация как объект управления. 2. Системный подход к организации управления. 3. Принципы менеджмента. 4. Понятие и классификация методов менеджмента. 5. Экономические методы менеджмента. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	Обсуждение научных сообщений. Опрос.
Функции менеджмента	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и классификация функций менеджмента. 2. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование. 3. Организация как функция менеджмента. 4. Мотивация деятельности в менеджменте. <p>1. Тесты. Выберите правильный ответ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников? А) Мотивация Б) Организация В) Планирование Г) Контроль 2. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений? А) Мотивация и организация Б) Организация и общее руководство В) Планирование и контроль Г) Контроль и мотивация 3. В чем заключается сущность координации как общей функции управления? А) Своевременное принятие мер по обеспечению равномерного хода производства Б) Максимизация прибыли В) Обнаружение проблемы в процессе производства Г) Удовлетворение потребностей клиентов 4. Какие функции менеджмента отражают процесс 	Обсуждение научных сообщений. Опрос. Решение тестов и задач

	<p>разделения управленческого труда?</p> <p>А) Общие Б) Специфические В) Связующие Г) Социально-психологические</p> <p>5. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?</p> <p>А) Оперативное управление Б) Организацию труда и заработной платы В) Общее руководство Г) Техничко-экономическое планирование и прогнозирование</p> <p>6. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций?</p> <p>А) Контроль Б) Мотивация В) Организация Г) Планирование</p> <p>7. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?</p> <p>А) Контроль и организация Б) Мотивация и контроль В) Организация и мотивация Г) Планирование и организация</p> <p>8.Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?</p> <p>А) Общей Б) Специфической В) Социально-психологической Г) Связующей</p> <p>2. Задачи.</p> <p>В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <p>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</p> <p>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</p> <p>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</p> <p>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</p> <p>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</p> <p>6. Руководитель излагает проблему и просит</p>	
--	--	--

	<p>группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</p> <p>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	
Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.</p> <p>2. Организация как объект теории организации. Предмет теории организации.</p> <p>3. Методы теории организации: исторический, прогнозный, комплексный.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6.</p>	Обсуждение презентаций. Опрос.
Организация как сложная система	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Сущностная характеристика и цели организации.</p> <p>2. Внутренняя и внешняя среда организации.</p> <p>3. Классификация организаций.</p> <p>4. Организация и система (системные свойства организации).</p> <p>5. Самоорганизация в природе и обществе.</p> <p>6. Принципы структуризации организации: правила построения рациональных структур.</p> <p>Задания:</p> <p>Тесты.</p> <p>1. Какой из этапов в процессе создания предприятия является определяющим?</p> <p>а) выбор места расположения предприятия б) изучение рынка, на удовлетворение потребностей которого нацелено предприятие в) изготовление печатей г) разработка учредительных документов</p> <p>2. Как называется коммерческая организация, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени данной организации и несут при недостаточности имущества солидарную ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом?</p> <p>а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p>3. Как называется коммерческая организация,</p>	Обсуждение презентаций. Опрос. Решение тестов

	<p>уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а акционеры имеют право свободно отчуждать свои акции неограниченному кругу лиц, само общество имеет право на открытую подписку выпускаемых акций и свободную их продажу?</p> <p>а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>4. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц?</p> <p>а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p>5. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками. Участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в уставный фонд вкладов?</p> <p>а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) полное товарищество</p> <p>6. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определённые учредительными документами? Участники несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в пределах, определённых учредительными документами.</p> <p>а) открытое акционерное общество б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) общество с ограниченной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>7. Как называется коммерческая организация, в которой наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм</p>	
--	---	--

	<p>внесенных ими вкладов?</p> <p>а) производственный кооператив б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) коммандитное товарищество д) полное товарищество</p> <p>8. Как называется коммерческая организация, основанная на имущественных паевых взносах участников, их личном трудовом участии в деятельности и субсидиарной ответственности по обязательствам организации, установленных уставом в пределах не меньше величины получаемого им в данной организации годового дохода?</p> <p>а) производственный кооператив б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью г) коммандитное товарищество д) полное товарищество</p> <p>9. Как называется коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо?</p> <p>а) производственный кооператив б) закрытое акционерное общество в) общество с дополнительной ответственностью д) унитарное предприятие</p> <p>10. Как называется акция позволяющая получать доход в виде заранее фиксированной суммы и в случае ликвидации акционерного общества владельцы этих акций получают выплаты в первую очередь.</p> <p>а) привилегированная б) именная в) на предъявителя г) простая д) золотая</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Организационное проектирование в менеджменте</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационные отношения в системе менеджмента. 2. Формы и факторы организационного построения. 3. Этапы организационного проектирования. 4. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>

<p>Бизнес и предпринимательство Принципы организации бизнеса</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Предпринимательство и предпринимательские возможности. 2. Типология бизнеса. 3. Организационно-правовые формы бизнеса. 4. Виды партнерства и сотрудничества. 5. Интересы стейкхолдеров. 6. Принципы организации бизнеса. 7. Логика и этапы реализации бизнес-идеи. 8. Внешняя среда и ресурсы бизнеса. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Функциональные блоки бизнеса. 2. Маркетинг: сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж. 3. Операционная деятельность: понятие операционной деятельности. 4. Соотношение понятий операционной и производственной деятельности; принципы организации операций (самостоятельное выполнение, аутсорсинг). 5. Проблема производить или покупать; понятие бизнес-процесса. 6. Показатели измерения и оценки бизнес-процесса. 7. Особенности производственной деятельности. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Эффективность и развитие бизнеса</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность. 2. Управление активами (баланс- активы и пассивы; акции и дивиденды) 3. Развитие бизнеса. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
2-й семестр		
<p>Организационное поведение – предмет и метод</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Понятие «организационного поведения». 2. Задачи и место дисциплины в ряду других управленческих дисциплин. 3. Человеческий фактор в социально-экономических системах. 4. Типология Майерс-Бригс. 5. Теория поведения человека в организации. 6. Личность и ее развитие в организации. 7. Ценности. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Коммуникации в организации</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Информация как фактор экономической</p>	<p>Обсуждение презентаций.</p>

	<p>деятельности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Коммуникации (А. Файоль, Ч. Бернар). 3. Понятия и модели коммуникативного поведения. 4. Коммуникационных процесс в организации. 5. Канала общения. 6. Коммуникационные барьеры. 7. Вербальные и невербальные формы взаимодействия. 8. Манипуляции. <p>Задания:</p> <p>Задачи.</p> <p>Задача 1. Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? 2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? <p>Задача 2.</p> <p>В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.</p> <p>В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой</p>	<p>Опрос. Решение задач</p>
--	--	-----------------------------

	<p>дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.</p> <p>Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.</p> <p>Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?</p> <p>Определите: тип конфликта; состав конфликтующих сторон</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Мотивация и результативность организации</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потребности как основа мотивационного процесса. 2. Понятие, виды и формы стимулирования. 3. Содержательные теории мотивации: возможности и ограничения практического применения. 4. Процессуальные теории мотивации. 5. Трудности практического применения зарубежных теорий мотивации. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Группы и групповая динамика</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теории формирования группового поведения в организации. 2. Базовые теории групп: теория близости, теория взаимодействия, теория равновесия, теория обмена. 3. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. 4. Формальные и неформальные группы. 5. Ролевые представления членов команды. 	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Решение тестов</p>

	<p>6. Транзакционный анализ.</p> <p>7. Комплементарные некомплементарные транзакции.</p> <p>8. Статус. Иерархия статусов.</p> <p>9. Сплоченность группы.</p> <p>10. Факторы, влияющие на сплоченность.</p> <p>11. Групповые нормы.</p> <p>Задания:</p> <p>Тесты.</p> <p>1. Что можно отнести к поведенческим чертам личности?</p> <p>а) состояние здоровья</p> <p>б) властность</p> <p>в) самоуверенность</p> <p>г) внешность</p> <p>2. Какие бывают разновидности конфликтов (по количеству участников)?</p> <p>а) межгрупповые</p> <p>б) межличностные</p> <p>в) все ответы верны</p> <p>г) между личностью и группой</p> <p>3. Как называется способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели?</p> <p>а) конфликтность</p> <p>б) лидерство</p> <p>в) полномочия</p> <p>4. Что такое мотивация?</p> <p>а) достижение личных целей через достижение общих целей</p> <p>б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации</p> <p>в) достижение желаемого результата</p> <p>5. Определите для каких компаний характерна дивизиональная структура организации:</p> <p>а) Для любых компаний</p> <p>б) Крупных, диверсифицированных компаний</p> <p>в) Компаний, работающих на нескольких различных рыночных сегментах</p> <p>г) Средних, специализированных компаний</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Влияние, власть и политика организации.</p> <p>Лидерство</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Различия между властью, полномочиями и влиянием.</p> <p>2. Классификация власти.</p> <p>3. Организационная политика – власть в действии.</p> <p>4. Природа лидерства, лидерство и менеджмент.</p>	<p>Обсуждение презентаций.</p> <p>Опрос.</p>

	<p>5. Понятие власти и ее источники. 6. Истоки и классические исследования лидерства. 7. Стили лидерства в классических и современных теориях. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>													
<p>Управление организационными изменениями</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Предпосылки управления изменениями. Поведение организации. 2. Факторы, определяющие развитие организации. 3. Роль изменений в концепции управления развитием организации. 4. Основные тенденции и закономерности организационных изменений. 5. Слияния и поглощения в ИТ-бизнесе. 6. Теоретические основы управления изменениями. 7. Предмет и методы управления организационными изменениями. 8. Эволюция развития теории организационных изменений. 9. Управление изменениями организации в системе научных концепций.</p> <p>Задание:</p> <table border="1" data-bbox="549 1010 1249 1630"> <tr> <td data-bbox="549 1010 751 1104">Технология</td> <td data-bbox="751 1010 1249 1104">А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="549 1104 751 1198">Мотив</td> <td data-bbox="751 1104 1249 1198">Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="549 1198 751 1292">Неформальные организации</td> <td data-bbox="751 1198 1249 1292">В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="549 1292 751 1476">Контроль</td> <td data-bbox="751 1292 1249 1476">Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="549 1476 751 1570">Штабные полномочия</td> <td data-bbox="751 1476 1249 1570">Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="549 1570 751 1630">Унитарное предприятие</td> <td data-bbox="751 1570 1249 1630">Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.</td> </tr> </table> <p>Определить соответствия.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	Технология	А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;	Мотив	Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.	Неформальные организации	В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;	Контроль	Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.	Штабные полномочия	Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;	Унитарное предприятие	Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Решение тестов</p>
Технология	А) группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;													
Мотив	Б) побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.													
Неформальные организации	В) средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги;													
Контроль	Г) организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия.													
Штабные полномочия	Д) право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;													
Унитарное предприятие	Е) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.													
<p>Понятие, значение и функции управленческого решения</p>	<p>Вопросы для обсуждения: 1. Природа процесса принятия решения. 2. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. 3. Общие сведения о теории принятия решений. Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>												

<p>Теоретические основы принятия управленческих решений</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Актуальность и роль теории принятия решений в управлении. 2. Основные подходы к определению содержания понятий "теория принятия" и "задача принятия" управленческого решения. 3. Значение, содержание и взаимосвязь основных концепций и принципов принятия управленческих решений. <p>Задания:</p> <p>Тесты.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Мозговая атака» относится к методам принятия управленческих решений: <ol style="list-style-type: none"> а) коллективным б) неформальным в) количественным <p>Ответ _____</p> 2. Метод математического программирования: <ol style="list-style-type: none"> а) применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений б) не применяется для проведения расчетов управленческих решений в) применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений <p>Ответ _____</p> 3. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни — это: <ol style="list-style-type: none"> а) актуальность б) влияние на интересы коллектива работников в) разделение труда <p>Ответ _____</p> <p>Задачи.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год. <p>Ответ _____</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Решение тестов и задач</p>
<p>Особенности разработки и реализации</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические решения – специфика видов, процесс, этапы разработки и формы 	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>

стратегических и инновационных управленческих решений	<p>представления результатов, состав элементов проблемной ситуации.</p> <p>2. Стратегия – как форма отражения содержания разработанных управленческих решений.</p> <p>3. Типы стратегий.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
Формирование корпоративного сектора в российской экономике	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку.</p> <p>2. Проблемы корпоративного строительства в России.</p> <p>3. Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства.</p> <p>4. Особенности и признаки корпоративных структур.</p> <p>5. Различия в подходе к характеристике корпораций в англосаксонской, континентальной, японской системах корпоративного права.</p> <p>6. Организационно-правовые признаки современной корпорации.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	Обсуждение презентаций. Опрос.
Корпоративное управление	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.</p> <p>2. Основные субъекты корпоративного управления.</p> <p>3. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой.</p> <p>4. Собственность как объект корпоративного управления.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	Обсуждение презентаций. Опрос.
Социально-ответственное поведение в развитии современной компании	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Роль корпоративной социальной ответственности в создании положительного имиджа и деловой репутации компаний.</p> <p>2. Эволюция концепции социальной ответственности и ее интерпретации: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	Обсуждение презентаций. Опрос.
Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <p>1. Стратегия: понятия и термины.</p> <p>2. Стратегия как предмет изучения.</p> <p>3. Роль стратегии в управлении социально-</p>	Обсуждение презентаций. Опрос.

<p>конкурентные стратегии</p>	<p>экономическими системами.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Философия развития коммерческой организации. 5. Стратегическое планирование. 6. Стратегические решения. 7. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. 8. Стратегический процесс: основные этапы. 9. Иерархия стратегий в организации. 10. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. 11. Школы стратегического менеджмента. 12. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. 13. Методические основы формирования стратегических целей организации. 14. Виды целей и их приоритетность. 15. SMART – принцип. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	
<p>Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. 2. Матрица Ансоффа. 3. Модель Томпсона-Стрикленда. 4. Принципы и методические основы формирования стратегии. 5. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии. <p>Рекомендуемые источники: 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7.</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос.</p>
<p>Управление изменениями и эффективность менеджмента</p>	<p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление изменениями. 2. Типы изменений. 3. Причины организационных изменений. 4. Модели организационных изменений. 5. Анализ поля сил. 6. Стратегии управления изменениями. 7. Процесс проведения изменений. 8. Причины сопротивления персонала изменениям. 9. Методы преодоления сопротивления изменениям. 10. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. <p>Задания:</p>	<p>Обсуждение презентаций. Опрос. Тестирование.</p>

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
1-ий семестр		
Природа управления и исторические тенденции его развития	Развитие теории и практики менеджмента. Опыт менеджмента зарубежных стран в области развития информационных технологий.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Методологические основы менеджмента	Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента. Эффективность менеджмента.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Функции менеджмента	Координация и контроль в системе менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента. Контроль как основная функция менеджмента. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Теория организации, ее предмет и место в системе научных знаний	Эволюция теории организации. Законы и принципы организации. Место теории организации в системе научных знаний. Роль современных информационных систем в становлении и развитии теории организации.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Организация как сложная система	Классификация организационных структур. Классификация межкомпонентных связей, типов соединений и конфигураций структуры организации. Типы организаций: по видам деятельности, формам собственности, размерам, уровню регулирования деятельности.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Организационное проектирование в менеджменте	Органические (адаптивные) организационные структуры управления. Методы проектирования организационных структур. Оценка эффективности организационных структур в ИТ-бизнесе. Типы организаций по взаимодействию со средой.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Бизнес и предпринимательство Принципы организации 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.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Функциональные блоки бизнеса. Планирование и контроль в бизнесе.	Базовые принципы планирования производства: от объема – выбор технологии – состав и количество оборудования – обеспечение	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу

	<p>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.</p>	
Эффективность и развитие бизнеса	<p>Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса. Жизненный цикл организации. Социальная ответственность бизнеса. Инструменты развития. Инвестиции и инновации.</p>	<p>Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу</p>
3-ий семестр		
Организационное поведение – предмет и метод	<p>Теоретические основы организационного поведения: когнитивные подход, бихевиористский подход, подход социального научения. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда. Объект и предмет организационного поведения. Исследовательская методология.</p>	<p>Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу</p>
Коммуникации в организации	<p>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.</p>	<p>Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу</p>
Мотивация и результативность организации	<p>Отечественные исследования мотивации: типология В. Герчикова. Мотивация и результативность организации. Целеполагание. Варианты построения мотивационной политики. Подкрепление – как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.</p>	<p>Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу</p>
Группы и групповая динамика	<p>Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности. Адаптация сотрудника в</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p>

	<p>группе. Управление конфликтами и стрессами. Методы психологического воздействия на членов группы.</p> <p>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.</p>	Подготовка к опросу
Влияние, власть и политика организации. Лидерство	<p>Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству. Ситуационные подходы: ситуационная теория Ликерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Заменители лидерства для сетевого менеджмента.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>
Управление организационными изменениями	<p>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.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>
Понятие, значение и функции управленческого решения	<p>Функции решения в методологии и организации процесса управления. Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>
Теоретические основы принятия управленческих решений	<p>Анализ содержания и возможностей применения основных методических подходов к моделированию процесса принятия управленческих решений.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>
Особенности разработки и реализации стратегических и инновационных управленческих решений	<p>Активный и реактивный подходы при корректировке стратегии. Управляемое развитие: концепция, стратегические карты, условия, влияющие на разработку и применение показателей развития. Стратегия инновационной организации.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>
Формирование корпоративного сектора в российской экономике	<p>Разделение корпораций по характеру деятельности. Сферы деятельности производственных корпораций. Классификационные признаки корпораций, их особенности в российской экономике.</p>	<p>Подготовка научных сообщений.</p> <p>Подготовка к опросу</p>

	Стратегические цели и преимущества создания интегрированных корпоративных структур. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур. Этапы становления и развития российских интегрированных структур, их последующая трансформация.	
Корпоративное управление	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.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Социально-ответственное поведение в развитии современной компании	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.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Стратегия и стратегический менеджмент. Корпоративные и конкурентные стратегии	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.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу
Стратегический выбор. Разработка и реализация 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.	Подготовка научных сообщений. Подготовка к опросу

Примерные задания для контрольной работы

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».

Примерная тематика ДТЗ

1. Понятие и значение принципов менеджмента.
2. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля.
3. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.
4. Современная система взглядов на управление.
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.
8. Понятие, значение и взаимосвязи управления.
9. Содержание и механизм действия функций управления.
10. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления.
11. Организация как функция управления.
12. Теория организации как наука об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
13. Исторический, содержательный, структурный, коммуникационный, прогнозный, комплексный методы теории организации.
14. Законы и принципы организации.
15. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации.
16. Классификация организаций. Организационно-правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организаций.
17. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
18. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики.
19. Типы и принципы структуризации организации.
20. Принципы построения организационной структуры.
21. Суть и условия применения функциональной и линейной структур управления.
22. Суть и условия применения дивизионной структуры управления.
23. Плоская структура управления.
24. Матричная структура организации.
25. Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры управления.
26. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
27. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
28. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
29. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
30. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.

31. Маркетинг: сегментация рынка, маркетинговая стратегия, прогнозирование продаж.
32. Операционная деятельность: понятие операционной деятельности.
33. Особенности производственной деятельности. Базовые принципы планирования производства.
34. Управление персоналом: организация труда и повышение производительности персонала, организация труда и повышение производительности персонала, мотивация труда. Кадровый потенциал.
35. Финансово-экономический блок: управление затратами, себестоимостью, денежным потоком от операционной и финансовой деятельности.
36. Финансово-экономические результаты деятельности. Финансирование инвестиционной деятельности.
37. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.
38. Место прибыли в бизнесе. Управление активами.
39. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.
40. Социальная ответственность бизнеса.
41. Инструменты развития. Инвестиции и инновации.
42. Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций.
43. Коммуникационный процесс, элементы и этапы коммуникационного процесса.
44. Коммуникационные барьеры. Коммуникационные сети.
45. Невербальные барьеры коммуникаций.
46. Методы улучшения организационных коммуникаций.
47. Общая характеристика мотивации, ее значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.
48. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
49. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости.
50. Сопоставительный анализ теорий мотивации.
51. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.

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 обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Примерные тестовые задания

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

Задание 14 Руководитель предпочитает не рисковать, увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность.

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

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 м², 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:

Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

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, введенных 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:

Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

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

Оценка производится по пятибалльной системе. Критериями оценки команд (претендентов) являются: глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений; обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей; активность группы поддержки (команды претендента); корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы; соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы. 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						

По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

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 обучающимися, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать обучающихся.

Задача обучающихся – находить решения поставленных проблем.

Для этого обучающиеся:

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

Ознакомление с проблемой

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

Систематизация информации

Обучающимся 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.

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.

Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового обучающегося 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 обучающиеся 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 обучающихся 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 все 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 возвращением 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 все 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 все 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».

Перечень контрольных вопросов к зачету

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.
16. Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
17. Организация и система. Свойства системности.
18. Самоорганизация в природе и обществе.
19. Законы и принципы организации.
20. Понятие и виды организационной культуры.
21. Линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
22. Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
23. Линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
24. Матричная структура, ее достоинства и недостатки.
25. Дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
26. Организационные структуры: структура, ориентированная на нововведения.
27. Основные принципы построения современных организационных структур управления.
28. Основные функции и особенности организации ИТ-бизнеса.

30. Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления организацией.
31. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы, особенности влияния на организацию.
32. Понятие предпринимательства и предпринимательские возможности.
33. Типология и организационно-правовые формы бизнеса. Виды партнерства и сотрудничества.
34. Принципы организации бизнеса. Внешняя среда и ресурсы бизнеса.
35. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
36. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.
37. Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.
38. Подходы к определению бизнес – модели. Основные компоненты бизнес – модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.
39. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.
40. Место прибыли в бизнесе. Управление активами.
41. Устойчивое развитие и непрерывность бизнеса.
42. Социальная ответственность бизнеса.
43. Инструменты развития. Инвестиции и инновации

Перечень контрольных вопросов к экзамену

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 Х 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.
26. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
27. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
28. Основные сферы принятия управленческих решений.
29. Современные концепции и принципы выработки решения.
30. Основные типы управленческих решений.
31. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
32. Современные подходы к классификации управленческих решений.
33. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
34. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
35. Информационная структура управленческого решения.
36. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
37. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
38. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
39. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
40. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
41. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
42. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.
43. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.
44. Характеристика этапов процесса моделирования.
45. Применение имитационного моделирования.
46. Характеристика методов принятия управленческого решения.
47. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.
48. Методы, используемые на этапе определения альтернатив.
49. Методы ассоциаций и аналогий.
50. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.
51. Холдинговые структуры в экономике России.
52. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.
53. Принципы корпоративного управления и их соблюдения на отечественными компаниями.
54. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.
55. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
56. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.
57. Основные функции и задачи общего собрания акционеров.
58. Необходимость проведения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности

компаний.

59. Особенности управления в акционерных обществах в России.
60. Корпоративное законодательство в России.
61. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления.
62. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.
63. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров.
64. Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.
55. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.
66. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение.
67. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров.
68. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
69. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.
70. Специфика функционирования государственных корпораций в России.
71. Государственное регулирование деятельности корпораций. Особенности взаимодействия корпораций и властных структур.
72. Социальная ответственность корпораций в системе корпоративного управления.
73. Интерпретации концепции социальной ответственности: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход.
74. Этапы развития концепции социальной ответственности.
75. Современные подходы к корпоративной социальной ответственности: агентская теория, теория оценки эффективности корпоративной социальной деятельности и др.
76. Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
77. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров, собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей) организации.
78. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.
79. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.
80. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом
81. Этапы стратегического процесса
82. Проанализируйте процесс формирования стратегии с позиций Школы планирования, Школы дизайна, Школы позиционирования, Школы конфигурации
83. Ресурсы, способности и компетенции фирмы.
84. Микрооснования стратегии и конкурентного преимущества
85. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»
Новороссийский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент»

Форма обучения очная

Семестр 2

Направление 38.03.01 «Экономика» Профиль «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Формирование корпоративного сектора в российской экономике.

2 вопрос (15 баллов) Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.

Задача (30 баллов) Предприятие производит продукцию одного наименования по цене 230 тыс. руб. за единицу. Удельные переменные расходы составляют 180 тыс. руб. Общая величина постоянных расходов 550 000 тыс. руб. В результате роста арендной платы общие постоянные расходы увеличились на 8%. Определите, каким образом увеличение постоянных расходов повлияет на величину критического объема.

Подготовил: _____ (Вобляя И.Н.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ (Четошникова Л.А.)

Дата «__» _____ 20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Типовые задания
<u>УК-11</u> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Задание 1. Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Вопросы: 1. Каким образом, и в каких пропорциях Вы разделите премию?

		<p>2. Положения, каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?</p> <p>Задание 2. Ситуационная задача: Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Вопросы: Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему? Какая ответственность менеджера будет сопровождать этот стиль управления?</p>
	<p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления</p>	<p>Задание 1. В силу каких причин менеджеры создают свою команду? Выберите необходимые причины: 1) количество стрессовых ситуаций уменьшается, если решать проблемы сообща; 2) для передачи своих профессиональных навыков своим последователям; 3) чтобы команда решала за менеджера его проблемы; 4) вырабатывается больше идей, возрастает инновационная способность; 5) команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности; 6) для увеличения прибыли; 7) коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.</p> <p>Задание 2. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает: 1. Компетентность в избранной сфере бизнеса. 2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты. 3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных. 4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности. 5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное</p>

		<p>решение, добиваться исполнения его подчиненными.</p> <p>6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.</p> <p>7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и деятельности сотрудников.</p> <p>8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.</p> <p>1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?</p> <p>2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель - управленец с позиции реализации инноваций?</p>
	<p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p>	<p>Задание 1.</p> <p>В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <p>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</p> <p>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</p> <p>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</p> <p>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</p> <p>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</p> <p>6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</p> <p>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию</p>

		<p>в аспекте ответственности руководителя.</p> <p>Задание 2.</p> <p>Фирме по строительству судов требуется 20000 заклепок в год, расходуемых с постоянной интенсивностью. Организационные издержки составляют 0,5 тыс. р. за партию, цена одной заклепки — 10 р. Издержки на хранение одной заклепки оценены в 12,5% ее стоимости. Найти оптимальный размер партии поставки, оптимальную продолжительность цикла и оптимальное число поставок за год.</p> <p>Ответ _____</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>Задание 1.</p> <p>Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? 2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? 3. Какая ответственность распространяется на руководителя? <p>Задание 2</p> <p>В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми</p>

		<p>членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.</p> <p>В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.</p> <p>Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.</p> <p>Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?</p> <p>Определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. тип конфликта и ответственность нового руководителя; 2. состав конфликтующих сторон.
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке</p>	<p>Задание 1.</p> <p>Проанализировать ситуацию с точки зрения критерия Сэвиджа принятия решений в условиях неопределенности:</p> <p>Компания «Kilroy» выпускает очень специфичный безалкогольный напиток, который упаковывается в 40-пинтовые бочки. Напиток готовится в течение недели, и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению. Однако в одно из воскресений</p>

аналитических отчетов

всю готовую к продаже партию пришлось выбросить. Секретный компонент, используемый для приготовления напитка, покупается в небольшой лаборатории, которая может производить каждую неделю в течение полугода (так налажено производство) только определенное количество этого компонента. Причем он должен быть использован в кратчайший срок. Переменные затраты на производство одной пинты напитка составляют 70 пенсов, продается она за 1,50 ф. ст. Однако компания предвидит, что срыв поставок приведет к потере части покупателей в долгосрочной перспективе, а следовательно, придется снизить цену на 30 пенсов. За последние 50 недель каких-либо явных тенденций в спросе выявлено не было:

<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7
<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10

Задание 2.

Проанализировать ситуацию с точки зрения критерия Лапласа принятия решений в условиях неопределенности:

Компания «Kilroy» выпускает очень специфичный безалкогольный напиток, который упаковывается в 40-пинтовые бочки. Напиток готовится в течение недели, и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению.

Однако в одно из воскресений всю готовую к продаже партию пришлось выбросить. Секретный компонент, используемый для приготовления напитка, покупается в небольшой лаборатории, которая может производить каждую неделю в течение полугода (так налажено производство) только определенное количество этого компонента. Причем он должен быть использован в кратчайший срок.

Переменные затраты на производство одной пинты напитка составляют 70 пенсов, продается она за 1,50 ф. ст. Однако компания предвидит, что срыв поставок приведет к потере части покупателей в долгосрочной перспективе, а следовательно, придется

		<p>снизить цену на 30 пенсов. За последние 50 недель каких-либо явных тенденций в спросе выявлено не было:</p> <table border="1" data-bbox="866 271 1520 338"> <tr> <td data-bbox="866 271 1225 304"><i>Спрос на бочки в неделю</i></td> <td data-bbox="1225 271 1265 304">3</td> <td data-bbox="1265 271 1305 304">4</td> <td data-bbox="1305 271 1345 304">5</td> <td data-bbox="1345 271 1385 304">6</td> <td data-bbox="1385 271 1425 304">7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="866 304 1225 338"><i>Число недель</i></td> <td data-bbox="1225 304 1265 338">5</td> <td data-bbox="1265 304 1305 338">10</td> <td data-bbox="1305 304 1345 338">15</td> <td data-bbox="1345 304 1385 338">10</td> <td data-bbox="1385 304 1425 338">10</td> </tr> </table>	<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7	<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10
<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7									
<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10									
	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы</p>	<p>Задание 1. 1.К факторам прямого воздействия на организацию относятся: а) нормативно-правовые акты; б) акционеры; в) экономические факторы. 2.Что не относится к методам письменного общения: а) доска объявлений; б) телефонные переговоры; в) письма 3.Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как: а) линейная, функциональная, линейно-функциональная; б) по потребителю; по рынку; в) корпоративная и индивидуалистская. 4.К процессуальной теории мотивации относится: а) наличие потребностей; б) теория мотивация Ф. Герцберга; в) теория справедливости. Задание 2. 1.Что означает термин «развитие»: а) изменения в процессах функционирования б) изменения без отчетливой направленности в) изменения, вызываемые стихийными катаклизмами г) необратимое, закономерное, целенаправленное изменение, переход от простого к сложному, от низшего к высшему, поступательное движение по восходящей линии 2.Что из нижеперечисленного не отражает социальную эффективность плана социального развития а) рациональное использование свободного времени б) совершенствование социальной структуры трудового коллектива в) рост благосостояния членов коллектива г) рост производительности труда</p>												

		<p>3.Что из нижеперечисленного не является принципом социального партнерства</p> <p>а) регулярность проведения необходимых консультаций в ходе сотрудничества</p> <p>б) полное равенство сторон на переговорах, исключаящее ущемление установленных законами страны прав как работников, так и работодателей</p> <p>в) справедливость и доверие в отношениях партнеров</p> <p>г) обязательная отчетность за процедуры переговоров перед государством</p> <p>4.Выделите главный критерий социального прогресса любого общества</p> <p>а) повышение благосостояния и культуры людей</p> <p>б) рост производительных сил и экономики</p> <p>в) успехи в космосе</p> <p>г) научно-технический прогресс</p> <p>5. Что из нижеперечисленного не является элементом постиндустриальной модели общественного развития:</p> <p>а) ограничение государственного регулирования экономики и социальной сферы</p> <p>б) усиление социальной функции государства</p> <p>в) социально ориентированная экономика</p> <p>г) признание свободного существования разных форм собственности</p> <p>Задание 3.</p> <p>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.</p> <p>Задание 4.</p> <p>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?</p>
<u>ПКН-2</u>	1. Анализирует информационные	<p>Задание 1.</p> <p>Затраты на сырье и материалы во втором</p>

<p>Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации</p>	<p>потоки организации</p>	<p>квартале года по сравнению с первым возросли на 40% и был изменен объем производства и реализации продукции. Прочие составляющие переменных издержек производства, приходящиеся на единицу продукции, остались неизменными, удельные совокупные издержки выросли на 22800 руб.; общие постоянные расходы не изменились. В первом квартале удельные совокупные издержки производства составляли 98200 руб., а удельные постоянные издержки – 30200 руб. Доля затрат на сырье и материалы в структуре себестоимости в первом квартале составляла 70%. Определите, на сколько процентов был изменен объем производства.</p> <p>Задание 2.</p> <p>1. Какая из перечисленных функций менеджмента базируется на потребностях и интересах работников?</p> <p>А) Мотивация Б) Организация В) Планирование Г) Контроль</p> <p>2. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?</p> <p>А) Мотивация и организация Б) Организация и общее руководство В) Планирование и контроль Г) Контроль и мотивация</p> <p>3. В чем заключается сущность координации как общей функции управления?</p> <p>А) Своевременное принятие мер по обеспечению равномерного хода производства Б) Максимизация прибыли В) Обнаружение проблемы в процессе производства Г) Удовлетворение потребностей клиентов</p> <p>4. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?</p> <p>А) Общие Б) Специфические В) Связующие Г) Социально-психологические</p> <p>5. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?</p> <p>А) Оперативное управление Б) Организацию труда и заработной платы В) Общее руководство Г) Технично-экономическое планирование и прогнозирование</p> <p>6. Какие из перечисленных функций</p>
--	---------------------------	---

		<p>менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организаций?</p> <p>А) Контроль Б) Мотивация В) Организация Г) Планирование</p> <p>7. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы управления организацией?</p> <p>А) Контроль и организация Б) Мотивация и контроль В) Организация и мотивация Г) Планирование и организация</p> <p>8. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?</p> <p>А) Общей Б) Специфической В) Социально-психологической Г) Связующей</p> <p>Задание 3. Определите последовательность стадий развития коллектива:</p> <p>1) «эффективность»; 2) «ближний бой»; 3) «притирка»; 4) «зрелость»; 5) «экспериментирование».</p>								
	<p>2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации</p>	<p>Задание 1. Выберите правильные ответы:</p> <table border="1" data-bbox="866 1288 1520 2031"> <thead> <tr> <th data-bbox="866 1288 1161 1361">модели принятия решений</th> <th data-bbox="1161 1288 1520 1361">характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="866 1361 1161 1624">1. рациональная модель</td> <td data-bbox="1161 1361 1520 1624">А-отражает желание членов организации максимально реализовывать в первую очередь свои индивидуальные интересы</td> </tr> <tr> <td data-bbox="866 1624 1161 1886">2. модель ограниченной рациональности</td> <td data-bbox="1161 1624 1520 1886">Б-предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений</td> </tr> <tr> <td data-bbox="866 1886 1161 2031">3. политическая модель</td> <td data-bbox="1161 1886 1520 2031">В-предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для</td> </tr> </tbody> </table>	модели принятия решений	характеристика	1. рациональная модель	А-отражает желание членов организации максимально реализовывать в первую очередь свои индивидуальные интересы	2. модель ограниченной рациональности	Б-предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений	3. политическая модель	В-предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для
модели принятия решений	характеристика									
1. рациональная модель	А-отражает желание членов организации максимально реализовывать в первую очередь свои индивидуальные интересы									
2. модель ограниченной рациональности	Б-предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений									
3. политическая модель	В-предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для									

организации

Ответ:

А	Б	В	Г

Задание 2.

Расположите в правильной

последовательности этапы оценки риска

А) Принятие решения об определении перечня действий, направленных на управление рисками

Б) Оценка величины риска

В) Идентификация рисков

Г) Оценка вероятности наступления риска

Д) Построение законов распределения ущербов

Е) Определение структуры предполагаемого ущерба

Ж) Определение и оценка эффективности возможных методов снижения рисков

З) Контроль эффективности применённых мер

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ:								

Задание 3:

Определить соответствия:

Системный риск	а) риск того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства.
Селективный риск	б) связан со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли.
Риск ликвидности	в) это риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом. Он не связан с конкретным объектом инвестиций и представляет собой общий риск на все вложения на данном рынке, заключающийся в том, что инвестор не может их вернуть, не понеся существенных потерь.
Кредитный риск	г) риск связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества.
Региональный риск	д) это риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на

			определенном рынке.
		Отраслевой риск	е) связан с экономическим положением отдельных регионов. Этот риск особенно свойствен моно-продуктовым регионам. Региональные риски могут возникать также в связи с политическим и/или экономическим сепаратизмом отдельных регионов. Высокий уровень региональных рисков может быть вызван также общим депрессивным состоянием экономики ряда регионов (спад производства, высокий уровень безработицы).

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

Основная литература

1. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников».) - ISBN 978-5-238-01095-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1028530>
2. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 343 с. - ISBN 978-5-238-02247-5. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1028774>
3. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с. - ISBN 978-5-16-104996-9. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/769974>

Дополнительная литература

4. Корпоративный менеджмент / Орехов С.А., Селезнев В.А., - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2017. - 440 с.: ISBN 978-5-394-02744-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/415590>
5. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 388 с. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/939606>
6. Менеджмент: бакалаврская работа: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 260 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-104306-6. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/544272>
7. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - ISBN 978-5-16-104996-9. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/959874>
8. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 328 с. (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-010797-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/600363>

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

1. www.minfin.ru – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
2. www.gks.ru - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации.
3. www.ipbr.ru - официальный сайт Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России.
4. www.consultant.ru – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
5. Мониторинг экономических показателей — <http://www.budgetrf.ru>
6. Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы) — <http://www.cbr.ru>
7. РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера) <http://www.rbc.ru>
8. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) –<http://el.fa.ru/>
9. Электронно-библиотечная система BOOK.RU –<http://www.book.ru3>.
10. Электронно-библиотечная система –Znaniум <http://www.znanium.com>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы. Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

При реализации дисциплины «Менеджмент» используются следующие формы проведения семинарских и практических занятий:

- опрос;
- тестирование;
- решение задач;
- обсуждение научных сообщений;
- обсуждение презентаций;
- проверка контрольной работы.

Для подготовки к опросу следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Для подготовки к тестированию следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Для подготовки к решению задач следует проработать материалы лекции по изучаемой теме, просмотреть рекомендуемую основную и дополнительную литературу, исследовать ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет».

Подготовка научного сообщения выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы обучающихся. Научное сообщение представляет собой небольшое исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Работа по подготовке научного сообщения включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами

своего исследования. Следовательно, подготовка научного сообщения требует определенных навыков. Темы научных сообщений определяет преподаватель в рамках программы курса.

Презентация – это передача информации в виде изложения различных материалов, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычного изложения материалов до некоторого вовлечения аудитории в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности компаний и организаций.

Метод используется для наглядного представления какого-либо материала и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении научной дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

Методические рекомендации по подготовке контрольной работы

Контрольная работа (КР) является самостоятельной работой обучающегося. Тема (вариант) утверждается преподавателем на основе распределения по порядковому номеру в журнале или в зачетной книжке. Структура КР включает: актуальность выбранной темы; отражение современного взгляда или описание и характеристику современных тенденций; определение проблем и перспектив по выбранной теме; предложения по совершенствованию. КР должна содержать анализ нормативно-правовой, статистической, аналитической информации по выбранной теме, который подкрепляется расчетами показателей по теме, прогнозами, визуально представленными в форме таблиц, рисунков. Выводы и предложения должны быть структурированы и систематизированы. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с требованиями Финансового университета. Объем контрольной работы должен составлять 10-15 страниц. Оформление должно соответствовать стандарту Финансового университета.

Тема (вариант) утверждается преподавателем на основе распределения по порядковому номеру в журнале или в зачетной книжке.

Методические рекомендации по подготовке ДТЗ (домашнего творческого задания)

Написание будущими бакалаврами ДТЗ является важнейшим звеном в выработке обучающимися навыков самостоятельного изучения науки, глубоком усвоении положений, выводов, законов, в приобретении опыта самостоятельного получения и накопления знаний, необходимых дипломированному специалисту в его трудовой деятельности.

Цель написания ДТЗ на младших курсах — углубленное изучение наиболее важных и сложных проблем Теории бухгалтерского учета, имеющих непосредственное отношение к российской действительности. Задачами данной формы самостоятельной работы являются:

- научиться самостоятельно отыскивать необходимую информацию, т.е. работать с библиографией, библиотечными каталогами, подбирать необходимый материал;
- ознакомиться с содержанием научных исследований по данной тематике, исторической ретроспективой и прогнозами развития;
- научиться самостоятельно излагать материал, выявлять проблемы и излагать свои взгляды на них;
- овладеть научно-исследовательским стилем письма, для которого характерны отсутствие личных местоимений, неупотребление глаголов, выражающих чувства (эмоции), повествование от третьего лица, особая мера выдержанности оценок, недопустимость

политизированного подхода, усвоить назначение «Введения» и «Заключения» в научной работе, выполнять формальные и редакционные требования, предъявляемые к оформлению работы.

ДТЗ является важной формой самостоятельной работы. Написание ДТЗ является подготовкой обучающихся к научно-исследовательской работе на старших курсах и имеет двойное значение:

- во-первых, она приобщает обучающихся к творческой работе с экономической литературой, приучает находить в ней основные положения, относящиеся к избранной проблеме, подбирать, обрабатывать и анализировать конкретный материал, составлять таблицы и диаграммы и на их основе делать правильные выводы;

- во-вторых, будущий специалист привыкает четко, последовательно и экономически грамотно излагать свои мысли при анализе теоретических проблем и учится творчески применять теорию бухгалтерского учета, связывать ее с практикой.

Успешное выполнение ДТЗ во многом зависит от правильной организации его подготовки и написания, а также соблюдения основных требований, которые к нему предъявляются.

Подготовка к написанию ДТЗ начинается с выбора темы. Преподаватель, ведущий семинарские занятия, знакомит обучающихся с примерным перечнем утвержденных тем для написания ДТЗ или заданий в рамках научно-исследовательской работы (НИР) кафедры. Определяющую роль в выборе темы работы играют интересы, увлечения и личные склонности обучающегося. Вместе с тем целесообразно учитывать проверенные практикой принципы:

- тема ДТЗ должна соответствовать уровню подготовки и интересам обучающегося. Здесь очень важен внутренний психологический настрой. Интерес порождает воодушевление, возникающее в ходе работы над ДТЗ;

- не следует выбирать слишком широкую тему работы. Это связано с ограниченностью объема работы – 15-20 страниц.

Выбрав тему, обучающийся осуществляет предварительный подбор литературы по избранной тематике, затем согласовывает окончательное название темы с научным руководителем. Для утверждения темы работы необходимо представить научному руководителю примерный список литературы, на основании которой будет проходить написание работы. При этом следует учитывать, что тема работы раскрывается на основе изучения основной и дополнительной научной литературы, а не только на базе материалов учебников и учебных пособий. В списке литературы должно быть не менее 15 названий различных источников (монографий, статей из научных журналов, справочников и официальных документов). При работе в рамках НИР кроме изучения теоретической литературы возможно составление досье по реальному субъекту экономики (выбор субъекта определяется научным руководителем). В течение 2-х недель с начала занятий в семестре обучающемуся необходимо выбрать и согласовать индивидуальную тему ДТЗ (задания НИР) с научным руководителем. Староста группы в течение 3-х дней после процедуры выбора и согласования тем работ передает список группы с темами работ в электронном виде на почтовый ящик научного руководителя.

Подбор литературы Изучение литературы по выбранной теме целесообразно начинать с просмотра нескольких учебников по дисциплине. Это позволит получить общее представление о вопросах исследования. Для полного и правильного раскрытия содержания избранной темы необходимо также:

- изучить научные работы по данной проблеме российских и зарубежных видных ученых;

- собрать статистические данные, публикуемые в периодической печати и статических сборниках;

- изучить статьи по избранной теме, публикуемые в журналах по бухгалтерскому учету. Дальнейший поиск необходимой информации предполагает знакомство с тремя группами источников.

Официальные документы — это Конституция Российской Федерации, законодательные акты, постановления Правительства Российской Федерации и т.п.

Учебная литература — это учебники, учебные пособия.

Основная литература — это монографии, коллективные работы, материалы периодической печати (статьи из научных журналов), различные справочники, энциклопедии и т.п. Основная литература обязательно должна занимать главное место в списке (недопустимо написание работы только на основе учебной литературы). Именно в этой группе в основном содержатся новые сведения и факты, приводятся последние цифровые данные. Особое значение имеет знакомство обучающегося с новой и новейшей литературой (текущего и предыдущего года).

Целесообразно широко использовать Интернет-ресурсы авторитетных сайтов, содержащих научные работы, аналитический, фактический и статистический материалы. При этом следует избегать сайты, посещение которых компрометирует их посетителей (предлагающих к продаже готовые работы или написание работ по темам заказчиков). Проверка на университетской программе «antiplagiat» это выявит и повлечет соответствующее снижение оценки за работу.

Желательно привлекать новые и новейшие научные публикации на иностранных языках, размещаемых на бумажных и электронных носителях, а также в сети Интернет. Использование данных работ, при условии соответствующего оформления ссылок и сносок на них, дает возможность повысить оценку работы научным руководителем.

Подбор необходимой литературы в библиотеке осуществляется с помощью библиографических каталогов и при обращении в Медиатеку библиотечного комплекса Финуниверситета.

Подобранную литературу вначале необходимо детально просмотреть и составить предварительный план ДТЗ, который в дальнейшем по мере работы над литературой будет уточняться и дополняться. В книгах надо познакомиться с оглавлением, прочесть аннотацию, предисловие, оглавление. При первоначальном знакомстве с книгой полезно также пролистать ее, бегло просмотреть текст, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения, научно-справочный аппарат.

Работа над текстом ДТЗ После того, как работа по подбору источников завершена и имеется определенное представление об избранной теме, можно составить предварительный план. Составление плана позволяет сформировать основу работы и уже на этом этапе обозначить ее контуры. В дальнейшем, по мере овладения изучаемым материалом, предварительный план можно будет дополнять, совершенствовать и конкретизировать. План рекомендуется согласовывать на консультации с научным руководителем. План — это логическая основа, костяк научной работы, важнейший показатель того, насколько глубоко изучил имеющиеся источники и отобрал из них самое существенное. Правильно составленный план - свидетельство понимания содержания рассматриваемой проблемы. План работы должен включать введение, основную часть, заключение, список литературы и приложения. «Введение» - одна из важнейших частей научной работы, призванная дать основные позиции автора по данной проблеме, создать соответствующий настрой для восприятия работы. От качества «Введения» зависит общая оценка за работу. Во «Введении» на 2—3 страницах необходимо: - обосновать выбор темы и её актуальность; - раскрыть структуру плана; - дать анализ литературы, по которой будет написана работа; - указать цели и задачи исследования; - отразить методологию и объекты исследования; - сослаться на проработанность данной проблематики в работах ведущих авторов. Понятно, что до изучения литературы по выбранной теме довольно сложно сформулировать конкретную цель своего исследования. В этом случае необходимо обозначить общую цель или целевую установку. Конкретная целевая установка дает направление, в котором будет работать

обучающемуся, помогает осознано и целенаправленно подбирать необходимый материал. Например, выбрана следующая тема: «Роль крупных предприятий в российской экономике». В этом случае цель исследования может заключаться в определении истинного места крупных компаний в современной экономике.

Основная часть работы состоит из разделов или глав, которые, в свою очередь, могут делиться на параграфы. Содержание глав должно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Обучающийся должен продемонстрировать понимание сущности избранной темы, умение сжато, логично и аргументировано излагать материал, вести научную полемику, ориентироваться в различных точках зрения и подкреплять свои выводы теоретическими положениями, фактами и конкретными примерами. Ценным является использование материалов государственно-правовой практики, как отечественной, так и зарубежной, а также международной практики. Начиная главу или параграф, следует заявить проблему, которая будет рассмотрена в данной части работы. Основная часть работы, как правило, состоит из двух-трех разделов (глав): 1-й — Теоретический. В нем раскрывается содержание основных понятий, категорий и терминов, выявляется связь между ними, определяются факторы и их влияние на развитие рассматриваемой проблемы. Здесь целесообразно рассмотреть различные точки зрения и концепции, существующие в отечественной и зарубежной литературе, провести их сравнительный анализ, высказать свою точку зрения. При написании данного раздела необходимо использовать современную и достоверную экономическую, финансовую и статистическую информацию, характеризующую состояние рассматриваемых вопросов. В результате исследования Вы должны определить закономерности и тенденции изучаемого явления, найти аргументацию для обоснования своего методологического подхода или собственного мнения по теоретическим проблемам работы. Исследование теоретических вопросов, содержащихся в первом разделе (главе), должно быть увязано с практической частью работы и служить базой для разработки предложений и рекомендаций. 2-й — Практический. В нем рассматривается механизм реализации выявленных в первой главе явлений (формы, методы и финансовые инструменты, с помощью которых обеспечивается функционирование данного явления в экономике) на конкретном объекте исследования.

Материал этого раздела базируется на тщательном и всестороннем изучении и глубоком анализе статистического и фактического материала, действующих нормативных актов, необходимо использовать не только полученные теоретические знания по макроэкономике, но и фактические данные, характеризующие деятельность всех хозяйствующих субъектов. 3-й – Рассмотрение зарубежного опыта или (и) особенности применения в России (если предусмотрено темой). В этом разделе должна быть отражена специфика данного явления на конкретных примерах, предложены основные пути и направления решения проблем, исследуемых в работе. Основное требование, предъявляемое к главе, заключается в разработке и обосновании выводов и практических предложений на основании приведенных конкретных исследований. Структура основной части работы должна соответствовать поставленным задачам. Каждый раздел должен завершаться выводом.

Написание работы необходимо начинать с постановки и изложения содержания основного вопроса каждого раздела. Раскрытие содержания должно быть доказательным, а не декларативным, научно аргументированным. Следует помнить, что современная экономическая наука в качестве метода исследования использует экономико-математическое моделирование, функциональный анализ. Поэтому существующие в экономике зависимости следует иллюстрировать с помощью графиков, функций, таблиц. Факты и примеры должны быть не случайными, а типичными. Для того чтобы иметь правильные представления о тех или иных экономических явлениях и законах, желательно рассматривать их в историческом аспекте. При этом в работе нет необходимости давать всестороннее описание истории возникновения и форм проявления данных экономических явлений и законов, важно, чтобы

эти данные только помогали логически последовательно и четко раскрывать содержание выбранной темы.

По многим проблемам теории бухгалтерского учета специалисты имеют разные точки зрения, по ним ведутся дискуссии, которые находят отражение в литературе. Если в творческой работе рассматривается спорный вопрос, то необходимо изложить имеющиеся в литературе точки зрения по исследуемой проблеме, дать их критический разбор и на основе изученной экономической литературы определить свою точку зрения по спорному вопросу и аргументировать ее. Это придаст работе полемический, творческий, дискуссионный характер. Работу над текстом можно отнести к наиболее сложному и ответственному этапу подготовки работы. На этом этапе необходимо произвести анализ и оценку собранного материала. Каким образом следует излагать материал в основной части работы? Текст научной работы отличается от любого другого своей логичностью. Поэтому выделение вопросов в основной части должно соответствовать логике изучаемой проблемы. Существуют следующие общие принципы представления материала.

1. От частного к общему. Данный принцип предполагает изложение конкретного материала, который затем обобщается. Нередко у различных авторов нет единой точки зрения по рассматриваемому вопросу. В таком случае целесообразно привести высказывания нескольких авторов, стоящих на различных позициях. Затем следует попытаться дать аргументированное изложение собственного понимания данного вопроса.

2. От общего к частному. Данный принцип предполагает изложение общих теоретических положений, которые затем конкретизируются и разъясняются.

3. Принцип историзма. Обычно данный принцип изложения материала используется при анализе истории излагаемой проблемы. Часто отдельные моменты работы излагаются по принципу от общего к частному, другие — с использованием принципа историзма, или восхождения от частных примеров к общему выводу.

Работая над основной частью, автор должен знать, что общим правилом для любой научной работы является доказательность высказываемых утверждений. Утверждения, приводимые в научной работе, необходимо обосновать, подкрепить цифрами, фактами или цитатами. При этом важно соблюдать «золотую середину» и не перегружать работу избытком цифр. Они должны приводиться с большим ограничением. Человеческое сознание не может одновременно воспринимать более чем 7 (+ –) 2 цифр. Следует избегать простого перечисления чисел. Их лучше сгруппировать, проклассифицировать и представить в виде графика или диаграммы. Их можно давать как в тексте по ходу изложения того или иного вопроса, так и в конце работы в качестве приложения. Перед обучающимся не стоит задача в своей работе открыть какие-то новые научные положения в области теории бухгалтерского учета. Он должен в процессе изложения вопросов темы показать способность осмысленно пользоваться литературой, понимать методологию изложения материала, уметь обработать фактический материал, сделать правильные выводы и обобщения, увязать теорию с практикой современной действительности. Одним из важнейших требований, предъявляемых к научным работам, является самостоятельное и творческое их выполнение. К сожалению, некоторые обучающиеся вместо самостоятельной и добросовестной работы над избранной темой, занимаются механическим списыванием текстов, заимствуемых с сайтов Интернет. Составляя текст работы, обучающийся должен стремиться к его самостоятельному изложению, допуская и использование цитат из источников, которые подтверждают написанное обучающимся. Количество цитат в тексте должно быть ограничено необходимостью подтверждения того или иного положения автора, а не носить характер сплошного текста. Злоупотребление цитатами, которые соединяются отдельными фразами и образуют часто большую часть текста работы, недопустимо, так как приводит к тому, что в работе появляются неправильные положения и устаревшие материалы.

Подобные работы оцениваются на «неудовлетворительно». При использовании цитат необходимо давать ссылку на используемый источник. Использование научного цитирования с применением правильно оформленных сносок обогащает научную работу и

делает зримым ход работы автора над литературой, выработки его собственного мнения по основным вопросам темы. Общая оценка за ДТЗ зависит от корректности цитирования и оформления цитат. Большие статистические материалы и цифровые данные для наглядности лучше подвергнуть обработке и свести в таблицы, диаграммы и графики, которые целесообразно поместить в приложения к работе. «Заключение» имеет целью обобщить основные мысли и идеи работы. Это стратегически наиболее важный раздел. Заключение должно быть кратким — на 2–3 страницах необходимо четко сформулировать основные выводы и предложения, вытекающие из текста работы. Они должны соответствовать целям и задачам, обозначенным во «Введении». Не надо приводить утверждений, которые не вытекают из содержания работы и не были обоснованы в основной части. Можно также указать перспективные направления дальнейшей работы над темой, высказать свое личное мнение. От качества «Заключения» зависит общая оценка за работу.

Тема (вариант) утверждается преподавателем на основе распределения по порядковому номеру в журнале или в зачетной книжке.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

11.1 комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) — статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- 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

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.