

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финансовый университет)

---

**ЛИПЕЦКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Липецкого филиала  
Финансового университета  
\_\_\_\_\_ Н.Н. Нестерова

«....» .....2022 г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Менеджмент**

---

**РАЗРАБОТЧИК(И) РПД**

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

---

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.01 «Экономика», профили:  
«Учет и налогообложение».  
«Финансы и кредит», «Анализ рисков  
и экономическая безопасность**

---

**ГОД УТВЕРЖДЕНИЯ РПД**

**2022**

---

(основной РПД)

**СОСТАВИТЕЛЬ(И)  
ПРИЛОЖЕНИЯ К РПД**

**Некрасова Е.А.**

---

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ**

**Очная форма обучения**

---

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
(протокол №12 от «26» июня 2022 г.*

Липецк 2022

## Содержание Приложения

<b>Наименование разделов РПД (в соответствии с приказами Финуниверситета от 2 марта 2015 г. № 334/о), от 1.12.2017 № 2131/о</b>	<b>Стр.</b>
Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	3
Содержание дисциплины, структурированные по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	3
Учебно-тематический план	4
Содержание семинаров, практических занятий	4
Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	6
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	27
Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	28
Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

## Разделы РПД с внесенными изменениями и дополнениями

**Объём дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

**Направление подготовки: «Экономика», профили 38.03.01 «Экономика», профили: «Учет и налогообложение». «Финансы и кредит», «Анализ рисков и экономическая безопасность (очная форма обучения)**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е. / в часах)	1 семестр (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	68	68
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинары, практические занятия.</i>	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Вид текущего контроля	ДТЗ	ДТЗ
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

**Содержание дисциплины, структурированные по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### Учебно-тематический план

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профили «Учет и налогообложение». «Финансы и кредит», «Анализ рисков и экономическая безопасность» (очная форма обучения).

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самосто- яют. работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары и практич. занятия	Занятия в интерактивны х формах*		
1	Менеджмент как наука и искусство управления	12	4	2	2	2	8	Дискуссия. Решение ситуаций
2	Организация и ее деловая среда	16	8	4	4	4	8	Тестирование, разбор ситуаций.
3	Функции менеджмента	14	8	4	4	4	6	Дискуссии, доклады,

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоят. работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары и практич. занятия	Занятия в интерактивны х формах*		
								обсуждение практических ситуаций.
4	Принятие управленческих решений	20	8	4	4	4	12	Дискуссии, доклады, самостоятель- ная работа.
5	Организационное поведение	24	12	6	6	4	12	Дискуссии, доклады, обсуждение практических ситуаций.
6	Лидерство и стили руководства	18	8	4	4	4	10	Работа в малых группах. Решение практических ситуаций.
7	Информационно- коммуникационное обеспечение менеджмента	18	8	4	4	2	10	Тестирование. Решение практических ситуаций.
8	Управление развитием организации	22	12	6	6	4	10	Решение кейсов, тестирование.
	Подготовка к экзамену	36					36	
Итого		180	68	34	34	21	112	

### Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
<b>Тема 1.</b> Менеджмент как наука и искусство управления	Экономические основы управления. Основные задачи менеджмента. Научные и методологические основы менеджмента Основные концепции менеджмента, их вклад в развитие экономики Эволюция развития управленческой мысли в России. Особенности российского менеджмента. <i>Рекомендуемая литература: 1, 3.</i>	Дискуссия. Решение практических ситуаций. Обсуждение докладов студентов.
<b>Тема 2.</b> Организация и ее деловая среда	Организация как объект управления, классификация организаций. Организационные структуры управления, оценка факторов, влияющих на выбор	Решение практических ситуаций. Работа в малых

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 ОСУ.	Формы проведения занятий
	Анализ внешней и внутренней среды организации. <i>Рекомендуемые источники: 1, 2, 3.</i>	группах.
<b>Тема 3.</b> Функции менеджмента	Содержание и состав основных и специфических функций менеджмента. Теории мотивации и практика их применения в современном менеджменте. Значение основных функций управления в деятельности современной организации <i>Рекомендуемые источники: 1, 2, 3.</i>	Опрос, решение задач, кейсов, разбор практических ситуаций.
<b>Тема 4.</b> Принятие управленческих решений	Классификация управленческих решений Структура и процесс принятия управленческих решений Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. <i>Рекомендуемые источники: 1, 2.</i>	Ситуационное моделирование. Работа в малых группах.
<b>Тема 5.</b> Организационное поведение	Формальные и неформальные группы в организации Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы Командная работа, стадии развития команд Психологические аспекты конфликта. Причины возникновения конфликтов. Методы управления конфликтами в организации. <i>Рекомендуемые источники: 1, 3.</i>	Опрос, разбор практических ситуаций.
<b>Тема 6.</b> Лидерство и стили руководства	Соотношение власти и влияния. Инструменты влияния лидера на коллектив. Планирование деловой карьеры. <i>Рекомендуемая литература: 1, 2, 3.</i>	Дискуссия. Разбор практических ситуаций. Работа в малых группах.
<b>Тема 7.</b> Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности Исследование причин неэффективной коммуникации <i>Рекомендуемая литература: 1, 2.</i>	Решение практических ситуаций и задач. Тестирование. Работа в малых группах.
<b>Тема 8.</b> Управление развитием в организации	Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами в организации Стратегическое управление. Характеристика основных уровней разработки и реализации стратегии в организации	Тестирование. Решение практических ситуаций.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
	<i>Рекомендуемая литература: 1, 2, 3.</i>	

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

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

Наименование, тем (разделов) дисциплины	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Менеджмент как наука и искусство управления	Экономические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Особенности российского менеджмента. Менеджмент как система управления организацией в рыночной экономике.	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала и подготовка домашнего творческого задания. Работа с учебной литературой.
<b>Тема 2.</b> Организация и ее деловая среда	Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. PEST-анализ. SWOT-анализ. Анализ конкурентного окружения.	Изучение материалов лекций. Работа с учебной литературой, подготовка к дискуссии.
<b>Тема 3.</b> Функции менеджмента	Методы и принципы планирование. Виды планирования. Сущность и содержание бизнес-плана Координация процесса управления в деятельности организации Контроль, его виды. Характеристика эффективного контроля Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).	Работа с учебной литературой. Использование интернет - ресурсов и методических материалов для подготовки к практическим занятиям.
<b>Тема 4.</b> Принятие управленческих решений	Принятие решений в организации: ограниченная рациональность, интуитивная модель. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. Эскалация обязательств	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала и подготовка домашнего творческого задания. Работа с учебной литературой.

Наименование, тем (разделов) дисциплины	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 5.</b> Организационное поведение	Сущность и значение организационного поведения, его влияние на результативность деятельности организации. Восприятие как фактор принятия управленческих решений	Изучение основной и дополнительной литературы по отдельным вопросам, запланированным для самостоятельного изучения согласно рабочей программе с обязательным конспектированием.
<b>Тема 6.</b> Лидерство и стили руководства	Проблемы лидерства в современном менеджменте. Современные теории и модели лидерства. Планирование профессиональной карьеры	Изучение материалов лекций. Работа с учебной литературой, выполнение учебных заданий, подготовка к дискуссии. Просмотр рекомендуемых видеоматериалов по изучаемой теме.
<b>Тема 7.</b> Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	Сущность и виды коммуникаций. Процесс коммуникации. Характеристика коммуникационных сетей. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала и подготовка домашнего творческого задания. Работа с учебной литературой.
<b>Тема 8.</b> Управление развитием организации	Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. Анализ заинтересованных сторон. Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия.	Изучение материалов лекций. Работа с учебной литературой, выполнение учебных заданий, подготовка к дискуссии.

### Примерная тематика домашнего творческого задания

1. Система управления по целям: эффективный инструмент современного менеджера
2. Сравнительный анализ различных типов организационных структур
3. Современный инструментарий для анализа состояния внешней и внутренней среды
4. Движение информации в системе коммуникаций.
5. Дифференциация и интеграция менеджмента.
6. Закономерности как способ выражения и подтверждения сущности и специфика менеджмента.
7. Закономерность достаточности информационного обеспечения для принятия решений в процессах менеджмента.
8. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
9. Информация как основа коммуникации и ключевой ресурс менеджмента.
10. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
11. Ключевые компетенции управленческого персонала.

12. Коммуникации как ценность современного менеджмента.
13. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации
14. Креативный потенциал менеджмента.
15. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
16. Лидерство и стиль менеджмента.
17. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации.
18. Менеджмент как тип управления в условиях рыночной экономики.
19. Менеджмент в практике современного развития экономики.
20. Методологические и организационные проблемы менеджмента.
21. Механизмы менеджмента: средства и методы управления.
22. Мотивация и ее роль в механизме менеджмента.
23. Национальные особенности мотивационного менеджмента.
24. Организационное проектирование организации в условиях реструктуризации.
25. Основные характеристики системы менеджмента.
26. Особенности менеджмента в России.
27. Особенности моделей менеджмента и их использование в российской практике управления.
28. Перспективы развития организационных структур.
29. Нормы управляемости на различных уровнях организационной иерархии.
30. Проблема скорости реакции предпринимательской структуры на изменения внешней среды.
31. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.
32. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте.
33. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и решения.
34. Принципы конструирования процесса менеджмента.
35. Причины сопротивления организационным изменениям и методы устрашения сопротивления.
36. Проблема лидерства в современном менеджменте.
37. Проблемы управления в условиях глобализации.
38. Проектирование корпоративной информационной системы (КИС).
39. Пути и средства повышения качества менеджмента и его эффективности.



40. Развитие организаций как потребность ее жизнедеятельности и ценность современного менеджмента.
41. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.
42. Современный взгляд на проблему централизации и децентрализации в организации.
43. Формирование оптимальной иерархии в организации.
44. Рейтинг первой сотни ведущих менеджеров мира.
45. Риск-менеджмент и повышение конкурентоспособности организации.
46. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.
47. Роль менеджера в формировании человеческого капитала.
48. Самоменеджмент как эффективная форма эффективной деятельности.
49. Современные подходы к мотивации персонала.
50. Содержание и практическое значение технологии менеджмента.
51. Современные информационные технологии менеджмента.
52. Специфические функции, их роль и значение в системе менеджмента.
53. Сравнительный анализ систем подготовки и переподготовки менеджеров в России и зарубежных странах.
54. Субъективные и объективные факторы в менеджменте.
55. Творчество как фактор и средство мотивации.
56. Тенденции изменений в современном менеджменте.
57. Типология управления и сущность менеджмента.
58. Управление в деятельности человека.
59. Управление и менеджмент: общее и специфическое.
60. Управленческое решение как основной продукт управленческой деятельности руководителя.

**Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся дисциплины «Менеджмент»**

**Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по

дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

**Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые  
для оценки знаний, умений, владений**

**Типовые тестовые задания по темам дисциплины**

***Тесты по теме 1.***

**Понятие и содержание менеджмента как социально-экономической категории:**

***1. Что включает понятие «менеджмент»?***

- а) теория и практика управления;
- б) главный принцип управления;
- в) исключительно теория управления;
- г) исключительно практика управления.

***2. Каково отношение понятий «управление» и «менеджмент»?***

- а) понятие «менеджмент» шире;
- б) понятие «управление» шире;
- в) понятие «менеджмент» значительно шире;
- г) эти понятия - синонимы.

***3. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией?***

- а) формальную и неформальную;
- б) административную и производственную;
- в) нормативную и маркетинговую;
- г) структурно – информационную, информационно - поведенческую и саморазвития.

***4. Выберите основные роли руководителя в организации?***

- а) информационная;
- б) представительская;
- в) командная;
- г) стратегическая.

**Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий**

<b>Компетенция ПКН-1. Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач</b>	
<b>Индикатор 1. Демонстрирует знание</b>	<b>Знать:</b> основные элементы системы управления и методы воздействия на них.

<p><i>современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</i></p>	<p><b>Тестовое задание:</b></p> <p>1. Основные составляющие системы – это:</p> <p>а) элемент, связь, структура, среда;  б) элемент, связь, структура, среда, подсистема;  в) элемент, связь, структура, источник;  г) элемент, связь, структура, вход и выход;  д) элемент, связь, структура.</p> <p>2. Система, главным элементом которой является человек и в основе которой лежат интересы людей – это:</p> <p>а) социальная система;  б) производственная система;  в) открытая система;  г) закрытая система;  д) временная система.</p> <p>3. В менеджменте под методами управления понимают способы воздействия ...</p> <p>а) субъекта управления на управляющую подсистему;  б) субъекта управления на объект управления;  в) объекта управления на субъект управления;  г) объекта управления на подсистему управления.</p> <p>4. Какие подсистемы можно выделить в системе управления организацией:</p> <p>а) формальную и неформальную;  б) административную и производственную;  в) нормативную и маркетинговую;  г) структурно-информационную, информационно-поведенческую и саморазвития.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b></p> <p>При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас нет таких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».</p> <p>Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.</p> <p><b>Постановка задачи:</b></p> <p>1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?  2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?</p> <p><b>Практическая ситуация 2.</b></p> <p>Виктор Третьяков отличный работник. За несколько месяцев он сделал работу, для выполнения которой любому другому сотруднику потребовалось бы не меньше года. Иногда он</p>
---	--

	<p>засиживался за компьютером до 3 – 4 часов утра, но Виктору нравилось находить красивые решения очень сложных задач. Руководители и коллеги привыкли, что его больше интересует сама работа, а не материальное вознаграждение за нее. И вот проект блестяще завершен. Виктора поблагодарили. Все коллеги научились работать с его новой системой, и она принесла неплохие доходы компании. А затем наступили будни. Простые ежедневные задания. И вдруг Виктор обнаружил, что его зарплата значительно ниже, чем у тех коллег, чей вклад в результаты деятельности компании невелик. Виктор решил обсудить сложившуюся ситуацию с двумя учредителями предприятия, один из которых является президентом компании, а другой – исполнительным директором. Встречу назначили заранее.</p> <p><i>Задание</i></p> <p>Представьте себя на месте Виктора Третьякова и подготовьтесь к переговорам. Определите, чего Вы хотите достигнуть? Определите наилучшие пути достижения цели, способы и приемы ведения переговоров (цель, аргументы, приемлемые области соглашения и т. д.).</p>
<p><b>Индикатор 2.</b>  <b>Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</b></p>	<p><b>Знать:</b> методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией.</p> <p><b>Тестовое задание:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Что следует понимать под управленческим решением?       <ol style="list-style-type: none"> <li>совокупность правил работы руководителя;</li> <li>функции управления;</li> <li>продукт деятельности руководителя;</li> <li>все названные варианты.</li> </ol> </li> <li>Что понимается под технологией принятия решения?       <ol style="list-style-type: none"> <li>определенный план действий;</li> <li>диагностика состояния организации;</li> <li>технологический процесс;</li> <li>принципы управления организацией.</li> </ol> </li> <li>Что понимается под качеством решения?       <ol style="list-style-type: none"> <li>система выборов;</li> <li>совокупность свойств решения;</li> <li>совокупность целей;</li> <li>система контроля.</li> </ol> </li> <li>Какое решение называют «эффективным»?       <ol style="list-style-type: none"> <li>удовлетворяющее множеству ограничений;</li> <li>полученное на основе анализа предпочтений;</li> <li>требующее дополнительной информации;</li> <li>все названные варианты.</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Уметь:</b> обосновывать необходимость проведения изменений в организации; определять подход к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b></p> <p>Ирина Соловьева была одной из 20 сотрудников, нанятых на работу в открывшийся в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании B.N &amp; P. Компания занималась продажей</p>

	<p>своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящих из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров. Компания предлагала своим сотрудникам хороший компенсационный пакет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень заработной платы;</li> <li>- медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей (практически ни одна из западных компаний, работающих на территории Петербурга, не предлагала страховку такого уровня);</li> <li>- бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами;</li> <li>- пластиковые карты VISA, открытых в одном из лучших отечественных банков, на которую перечислялась зарплата сотрудников в долларах.</li> </ul> <p>Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов, в случае их возникновения.</p> <p>Ирине очень нравилась атмосфера дружбы и взаимопомощи, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом настоящей команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологическому климату в коллективе, понимая, что это способствует высокой отдаче работников, так необходимой в сложный период внедрения на новый рынок, коим являлась для компании Россия. Тем более, что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать очень интенсивно и часто задерживаться в офисе.</p> <p>Первый месяц работы прошел для Ирины весьма успешно. По окончании второго месяца все сотрудники, вместе с женами и мужьями, были приглашены на торжественный ужин в ресторан, где генеральный директор филиала в Санкт-Петербурге Пол Браун, выступая с торжественной речью, поблагодарил всех сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости столь интенсивного графика работы.</p> <p>Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали оптимистичным прогнозам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области, и соответственно Москва была определена центром операции. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело некоторые организационные изменения: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.</p> <p>Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько</p>
--	--

	<p>совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.</p> <p>Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но эта была единственная позиция, которую Светлана могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов меньше, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил лично побеседовать с Ириной и объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.</p> <p>В последнее время Ирина была сильно загружена работой и у нее не было времени до конца вникнуть в происходящее. Когда однажды утром Джон – финансовый директор – пригласил ее в кабинет и подробно рассказал о предстоящих изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной.</p> <p>Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану. Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не воспользуется возможностью остаться в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой попытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что она приняла окончательное решение, так как не видит для себя дальнейших перспектив развития в компании.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменения какого порядка имеют место в данной ситуации?</li> <li>2. Имело ли в данной ситуации место сопротивление изменениям и в чем оно выразилось?</li> <li>3. Какие меры необходимо было предпринять для недопущения и предотвращения сопротивления?</li> </ol> <p><b>Практическая ситуация 2.</b></p> <p>Управленческая ситуация: вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.</p> <p>Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие</p>
--	---

	<p>считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера – они «кучка бездельников», без которых будет намного лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры необходимо показать успехи в управлении этим отделом.</p> <p>Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.</p> <p>Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?</p>
<p><b>Индикатор 3.</b> Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p><b>Знать:</b> результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b> В связи с сокращением финансирования, а также заказов на выпускаемую продукцию научно-исследовательского учреждения, имеющего в своём штате 2000 сотрудников, в том числе высококвалифицированных исследователей-учёных, необходимо принять решение по дальнейшему использованию данной организации. Предложение должно состоять не менее, чем из трёх пунктов.</p>
<p><b>Компетенция ПКН-5. Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений.</b></p>	
<p><b>Индикатор 1.</b> Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p><b>Знать:</b> сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла.</p> <p><b>Теоретические вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что понимается под циклом управления? Перечислите основные характеристики управленческого цикла.</li> <li>2. Дайте характеристику основным этапам функционирования системы управления: постановка целей; проведение диагностики, составление прогноза; разработка управленческого решения; планирование; мотивация и стимулирование персонала; мониторинги анализ деятельности (контроль).</li> </ol> <p><b>Уметь:</b> абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности.</p> <p><b>Практическое задание 1.</b> В связи с тем, что выпускаемая научно-исследовательским учреждением научная и производственная продукция на отечественном рынке перестала пользоваться спросом, принято решение выходить на международный рынок. С учётом этого спланируйте мероприятия, относящиеся к текущему, тактическому и стратегическому планированию.</p>
<p><b>Индикатор 2.</b> Использует результаты анализа финансовой,</p>	<p><b>Знать:</b> основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами.</p> <p><b>Тестовое задание:</b></p>

<p><i>бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</i></p>	<p>1. Профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, технологий, ориентированная на получение эффективных результатов ...</p> <p>а) управление инвестициями; б) управление ресурсами; в) управление проектами; г) управление системами; д) управление информацией.</p> <p>2. Сколько фаз включает жизненный цикл проекта? а) три фазы; б) четыре фазы; в) одну фазу; г) шесть фаз; д) пять фаз.</p> <p>3. В результате чего в ходе реализации проекта могут возникнуть потери времени? а) перепланирование графика; б) устранение брака; в) простои; г) дефицит бюджета; д) все выше перечисленное.</p> <p><b>Теоретическое задание 2.</b></p> <p>1. Чем отличается инвестиционный проект от бизнес-плана? 2. Что включает в себя маркетинговая стратегия проекта? 3. Назовите основные проблемы управления проектами 4. Назовите составляющие жизненного цикла проекта</p> <p><b>Уметь:</b> дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b></p> <p>Организация выпускает высокотехнологичную продукцию, функционирует в ракетно-космической отрасли более 50 лет. Является единственным оператором на отечественном рынке данной продукции, и при этом занимает относительную малую долю на международном рынке ракетно-космической продукции.</p> <p>Средний возраст сотрудников организации составляет старше 50 лет. Государство является единственным владельцем пакета акций данной корпорации.</p> <p>Организация планирует провести реинжиниринг бизнес-процессов и пересмотреть стратегию своего развития в срок до 2020 года, а также привлечь инвестиции от зарубежных инвесторов.</p> <p>Что необходимо учитывать в процессе тактического и текущего планирования при совершенствовании системы управления в рассматриваемой организации? Укажите 4-5 факторов.</p> <p>Каков алгоритм действий для данной организации при пересмотре схемы организационной структуры до уровня адаптивной?</p>
--	--



**Компетенция УК-11. Способность к постановке целей и задач исследования, выбору оптимальных путей и методов их достижения**

**Индикатор 1.**  
*Аргументировано переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.*

**Знать:** инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления.  
**Теоретическое задание 1.**

1. Почему к изучению организации целесообразно применять системный подход?
2. Назовите характеристики внешней среды.
3. Какие факторы внешней среды оказывают на организацию прямое воздействие? В чем это проявляется?
4. Рассмотрите сущность факторов косвенного влияния на деятельность организации.
5. Какие «угрозы» для деятельности организации существуют во внешней среде?
6. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
7. На примере конкретной организации, вуза проанализируйте возможное влияние факторов внешней и внутренней среды, выявите их взаимозависимость.
8. Какие инструменты анализа внешней среды вы знаете? В чем их достоинства и недостатки?

**Уметь:** определять факторы, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации

**Практическая ситуация 1.**

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил также, что, если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится; они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а, следовательно, и пути их решения должны быть другими.

Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые, уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

*Вопросы:*

1. Согласны ли вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?
3. Что может произойти с предприятием, если не менять организационную структуру?

**Практическая ситуация 2.**

Молодой специалист Крутов обсуждает с руководителем организации Федотовым проблему постановки целей в управлении. «Управление всегда осуществляется для достижения цели - говорит Крутов - причем вполне конкретной для каждого объекта управления и связанной с состоянием этого объекта и среды, в которой он находится». Особенно важно определить цель управления, т.е. миссию (предназначение) фирмы.

Я думаю, что цель управления объектом должна быть

	<p>единственной. Только тогда можно добиться оптимального управления, - продолжает мысль Федотов.</p> <p>Затем Крутов затронул вопрос о том, что для реализации оптимального управления недостаточно знать целевую функцию управления и заданные для нее ограничения. Нужна такая информация о состоянии объекта управления и внешней среды и о множестве возможных состояний элементов управления.</p> <p><i>Постановка задачи.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласны ли вы с утверждением, что цель управления должна быть единственной?</li> <li>2. Следует ли при определении цели учитывать внешние факторы, влияющие на процесс управления?</li> <li>3. Как должна выбираться целевая функция управления?</li> </ol> <p>Что понимается в теории и практике под оптимальным управлением объектом?</p>
<p><b>Индикатор 2.</b>  <b>Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</b></p>	<p><b>Знать:</b> особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации.</p> <p><b>Теоретическое задание 1.</b>  <b>Дайте ответы на следующие вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение цели организации</li> <li>2. Что является общей целью организации и какие задачи определяют оперативные, тактические и стратегические цели?</li> <li>3. Что понимается под экономическими и социальными целями организации?</li> <li>4. Перечислите основные характеристики целей организации.</li> <li>5. Одним из требований к постановке целей является достижимость и непротиворечивость. Докажите примерами из практической деятельности организаций важность этого требования.</li> <li>6. Что понимается под «деревом целей»? Дайте характеристику этому практическому инструменту управления.</li> </ol> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b>  Из-за изменений в российской экономике, произошедших вследствие введения санкций западными странами, во многих российских компаниях стали происходить изменения, в том числе в «Азбуке вкуса», объём импорта в сети которой доходил в прежние времена до 60%. После введения санкций значительное число товаров, которые были представлены в супермаркете «Азбука вкуса», попало под эмбарго или вообще перестали продаваться, многие товары сильно подорожали в результате падения рубля.</p> <p>Компания стремится отличаться ассортиментом продукции, мерчандайзингом, планировкой зала, торговым освещением. Так как современные технологии, в том числе мобильные устройства, играют большую роль в жизни людей, компания активно занимается онлайн-сервисом последние восемь лет, сайт компании адаптирован под мобильные устройства.</p> <p>Руководство видит в развитии онлайн-направления перспективные возможности, главным образом сервисов. Одним</p>

	<p>из последних сервисов является «Экспресс-меню», обеспечивающее срочную доставку готовых блюд (не более 90 минут с момента заказа). Для компании большое значение имеют потребители, которые обладают замечательными вкусовыми характеристиками и стремятся совершать «гастрономические открытия». Для такой категории людей супермаркет предлагает товары, которые производятся в небольшом количестве и требуют для производства сложные технологии, что приводит к высокой себестоимости и цене. Помимо этого, при появлении новинок привлекает к дегустации потребителей в нескольких магазинах, чтобы узнать относительно цены и вкусовых характеристик. Только в случае восторга у потребителя новинка начинает распространяться по всей сети. У компании выстроена сеть «Энотека», работающая в формате shop-in-shop в супермаркетах «Азбука вкуса». После введения санкций было достаточно сложно быстро произвести замещение продуктов импортного производства, таких как молочные изделия, сыры, колбасы, овощи, фрукты, поставляемые из Голландии, Франции, Италии и других стран, включенных в список эмбарго. В целом санкции коснулись около 15% ассортимента, примерно 2% которых заменить не удалось.</p> <p>Несмотря на это постепенно ситуацию удалось выправить благодаря тому, что появилось много поставщиков из Азии, Латинской Америки. Кроме того, начали укрепляться позиции отечественных производителей, не всегда, однако соответствующих требованиям «Азбуки вкуса» таким, как объёмы, качество продукта.</p> <p>Следует отметить, что продукты отечественных производителей и фермеров не в полной мере аналогичны зарубежным, но достаточно качественны и конкурентоспособны. При этом компания заявляет, что является открытой для сотрудничества с российским фермерскими хозяйствами, отвечающими требованиям объёма и качества, отслеживаемым лабораториями супермаркета. Компания разработала большую программу по взаимодействию с фермерскими хозяйствами, объединенными в кооперативы. Компания помогает технологиями, обеспечивает логистику и сертификацию, а объёмы и номенклатура товаров определяется совместно. Руководство компании отмечает, что «потребление готовой еды – очевидный тренд», люди меньше готовят дома, а модель потребления, при которой потребители еженедельно в больших объемах закупают продукты, будет постепенно изживать, что активно наблюдается в западных странах, где кулинария и полуфабрикаты занимают до 60% продукции в магазинах. В связи с этим компания построила фабрику-кухню, производящую сотни наименований. Также компания ожидает увеличения потребления готовой продукции по рецептам и рост заказов на наборы ингредиентов для разных ситуаций (ужин, завтрак, перекус в офисе).</p> <p><i>Ответьте на вопросы и выполните задания.</i></p> <p>1. Проанализируйте ситуацию. Выделите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на развитие компании.</p>
--	--

	<p>Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компании «Азбука вкуса».</p> <p>2. Охарактеризуйте стратегию компании.</p> <p>3. Разработайте дерево-целей для компании.</p> <p>4. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, влияющих на поведение компании.</p> <p>5. Оцените текущие социально-экономические проблемы в обществе, которые помогают решить подобные компании.</p>
<p><b>Индикатор 3.</b>  <i>Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</i></p>	<p><b>Знать:</b> методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента.  Тестовые задания:</p> <p>1. <i>С чего начинается процесс принятия решения?</i></p> <p>а) анализа проблемы;  б) постановки целей;  в) разработки критериев достижения целей;  г) сигнала о проблемной ситуации.</p> <p>2. <i>Принять решение означает:</i></p> <p>А) распорядиться о реализации конкретного плана;  Б) перебрать несколько альтернатив, дающие наиболее эффективные возможности решения проблемы;  В) рассмотреть все возможные альтернативы;  Г) выбрать одну из возможных альтернатив.</p> <p><b>Уметь:</b> структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач.</p> <p><b>Практическая ситуация 1.</b>  Малое предприятие «Р» занимается розничной торговлей продуктами питания. «Р» арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.</p> <p><i>Задание.</i>  Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения.</p>
<p><b>Индикатор 4.</b>  <i>Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными</i></p>	<p><b>Знать:</b> ключевые проблемы в области управления организацией.</p> <p><b>Теоретическое задание:</b>  В научных трудах отечественных ученых выделяются следующие проблемы управления:  - проблемы стратегического управления;</p>

<p><b>подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</b></p>	<p>- проблемы разработки и реализации стратегии: постановки максимальной, но реально достижимой цели предприятия, определения конкретных путей достижения этой цели;</p> <p>- проведение, при необходимости, необходимых изменений в предприятии (необходимость которых всегда выявляется при постановке достаточно высоких социально-экономических целей).</p> <p>Какие, на ваш взгляд, ключевые проблемы управления могли бы дополнить этот список?</p>
	<p><b>Уметь:</b> выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем и сложившейся ситуации, оценивать последствия и цепочки последствий принятых решений в организации.</p> <p>На примере известной вам организации определите существующие в ней управленческие проблемы. Какие причины способствовали их возникновению? Какие управленческие решения необходимо принять в организации для устранения возникших проблем?</p> <p><b>Практическая ситуация 2.</b></p> <p>Руководство крупной производственной компании пригласило вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой.</p> <p>Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая. Руководство сообщило вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности, на других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», - так прокомментировал ситуацию директор.</p> <p>Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.</p> <p><b>Вопросы</b></p> <p>1. Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?</p> <p>2. Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?</p>

<p><b>Индикатор 5.</b>  <i>Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</i></p>	<p><b>Знать:</b> источники управленческой информации и способы её интерпретации; методы и инструменты оценки эффективности управленческой деятельности.  Тестовые задания:  1. Внутренняя информация раскрывает:  а) состояние предприятия, которое содержит данные о материальных и финансовых запасах, производительности труда, капиталовложениях, расходах, доходах и др.;  б) данные о поведении посредников, поставщиков, продавцов, действиях конкурентов, мероприятиях государственного регулирования рыночных отношений;  в) данные бухгалтерской и статистической отчетности;  г) данные оперативной и технологической отчетности субъектов рынка.  2. Внешняя информация предоставляет возможность изучать данные:  а) о поведении посредников, поставщиков, продавцов, действиях конкурентов, мероприятиях государственного регулирования рыночных отношений;  б) материальных и финансовых запасах;  в) производительности труда;  г) капиталовложениях, расходах, доходах и др.  <b>Задание 2.</b>  Константин открывает собственную фирму по производству моющих средств. Ему поступают предложения от сторонних организаций по оказанию услуг, необходимых для ведения бизнеса:  - составление бизнес-плана для предприятия;  - проведение маркетингового исследования состояния рынка моющих средств;  - «бронирование» эфирного времени на ТВ канале для размещения рекламы в течение следующего года (пусть даже пока нечего рекламировать, речь идет о том, что для фирмы резервируется место в эфире).  Вопрос: в какой последовательности ранжировать эти цели и на какие из них потратить деньги в первую очередь?</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать изменения, влияющие на развитие организации, выбирать стратегию развития организации, использовать инструменты логического анализа при решении задач и написании отчетов в рамках организации  <b>Практическое задание 1.</b>  Учитывая, что модель организации представляет собой открытую систему, на входе в которую получаете информацию, человеческие ресурсы, капитал, материалы и другие ресурсы, то в процессе преобразований при эффективном управлении какие показатели на выходе должны интересоваться в первую очередь менеджера.</p>
<p><b>Индикатор 6.</b>  <i>Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи,</i></p>	<p><b>Знать:</b> принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией.  <b>Теоретическое задание:</b>  В современных условиях хозяйствования одним из основных факторов неопределенности для аппарата управления является</p>

<b>теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</b>	<p>неполная информация как о текущем состоянии, так и перспективах развития организации. Эти обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментарию их внедрения, что позволит своевременно получить сигналы для принятия соответствующих мер. Какие требования необходимо соблюдать к написанию отчетов в контексте управления организацией?</p>
	<p><b>Уметь:</b> организовывать свой труд и работу других исполнителей управленческих решений в рамках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов.</p> <p><b>Практическое задание 1.</b></p> <p>Постановка проблемы. Компания «Мега 100» решила провести эксперимент в плане организации управления. Он заключался в том, что в этой компании фактически произошел отказ от управления как такового. А именно, была существенно ослаблена трудовая дисциплина, менеджеры компании стали очень лояльны к ее нарушениям со стороны подчинённых (прогулы, опоздания). Да и сам топ-менеджмент компании избрал новую линию поведения: его представители отказались от проведения регулярных совещаний, на которых обсуждались успехи и неудачи по каждому из фронтов работы компании и составлялись долгосрочные планы и прогнозы ее развития. Собственники компании провозгласили принцип, в соответствии с которым цель их фирмы – это просто реагировать на текущие изменения ситуации, но не пытаться при этом работать на перспективу и с учетом обобщения прошлого опыта.</p> <p><i>Вопрос.</i> Как, по Вашему мнению, сложится судьба этой компании?</p>

### Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Этапы развития менеджмента. Подходы к управлению.
3. Виды и уровни управления.
4. Содержание менеджмента и его особенности. Объект и субъект управления, их взаимодействие.
5. Функциональные особенности и роль менеджера в управлении.
6. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
7. Школа научного управления. Основные принципы школы научного управления.
8. Административная школа управления. Вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.
9. Школа человеческих отношений (поведенческая школа) как отражение нового этапа в развитии менеджмента.
10. Модели менеджмента: особенности и основные характеристики.

11. Становление и развитие российской системы менеджмента.
12. Организация как объект менеджмента. Классификация организаций.
13. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
14. Цели и миссия организации.
15. Уровни управления организацией. Компетенции менеджеров различных уровней.
16. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации.
17. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
18. Сущность планирования и его значение в деятельности организации.
19. Виды и принципы планирования. Система планов и их взаимосвязь.
20. Организационные процессы. Место организационных процессов в развитии фирмы.
21. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.
22. Линейные и функциональные структуры управления и их особенности.
23. Линейно-функциональные структуры управления. Достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
24. Матричные структуры управления и их применение в современных организациях.
25. Мотивация и ее роль в управлении. Методы и уровни мотивации.
26. Содержательные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
27. Процессуальные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
28. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
29. Необходимость и сущность контроля. Задачи контроля в системе управления.
30. Виды и этапы контроля. Количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.
31. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.
32. Управленческие решения и их значение в развитии организации. Виды управленческих решений.
33. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
34. Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.



35. Лидерство в системе менеджмента. Качества лидера – руководителя.
36. Теории лидерского поведения и стиль управления.
37. Ситуационные модели лидерского поведения.
38. Влияние и власть. Формы власти.
39. Власть и партнерство. Участие работников в управлении.
40. Авторитет руководителя. Завоевание и укрепление авторитета.
41. Формальные и неформальные группы. Методы повышения эффективности работы групп.
42. Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов.
43. Управление стрессами и конфликтами в организации.
44. Роль и значение информации в системе управления.
45. Коммуникация как процесс обмена информацией. Этапы извлечения информации из сообщений.
46. Классификация информации. Критерии результативности информации.
47. Виды коммуникаций в организациях. Управление коммуникациями.
48. Коммуникационный процесс и обратная связь.
49. Стили коммуникаций и коммуникативные роли.
50. Формы передачи информации и коммуникативные барьеры.
51. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.
52. Особенности труда руководителя. Самоменеджмент руководителя.

#### **Примерный перечень вопросов для домашнего творческого задания**

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.

### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплины и сформированности компетенций.

### **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Менеджмент»**

#### ***Рекомендуемые источники***

##### ***а) основные:***

1. Зарецкий А.Д. Менеджмент. Учебник / Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. - М.: КНОРУС, 2020. - 320 с. - Тот же 2021 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://book.ru/book/938346> (дата обращения: 06.04.2021).

2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. - 6-е изд., перераб. и доп. – Мо.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. - ISBN 978-5-16-104996-9. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/988768>

##### ***б) дополнительные:***

3. Ким С.А. Теория управления : учебник для бакалавров / С.А. Ким. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 240 с. - ISBN 978-5-394-02373-6. - Текст электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/1091215> (дата обращения: 06.04.2021).

**Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

**1. Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

**2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

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

**3. Информационные справочные системы:**

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс
- 3) Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (доступ свободный).

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

1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата (магистратуры), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

2. Помещение для самостоятельной работы. Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финансового университета.