

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

**Кафедра общего и проектного менеджмента  
Факультет «Высшая школа управления»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

31 октября 2024 г.

Удальцова Н.Л.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.05 Бизнес-информатика, 21.03.02 Землеустройство и кадастры  
ОП «Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами  
и объектами недвижимости»

Профиль: «Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами  
и объектами недвижимости»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол от «24» октября 2024г. № 46)*

*Одобрено Советом Кафедры общего и проектного менеджмента  
(протокол от «21» октября 2024г. № 1)*

Москва, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины                                                                                                                                                                                | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине                      | 3  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы                                                                                                                                                 | 3  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся                                           | 4  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий                                                         | 4  |
| 5.1. Содержание дисциплины                                                                                                                                                                                | 4  |
| 5.2. Учебно-тематический план                                                                                                                                                                             | 8  |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий                                                                                                                                                           | 9  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине                                                                                                         | 13 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                      | 13 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю                                                                                                                                   | 15 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине                                                                                                               | 19 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                             | 23 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины                                                                                              | 25 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                          | 26 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем | 26 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                          | 27 |

## 1. Наименование дисциплины

Менеджмент

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

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                          | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКН-2           | Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации                                                                                       | 1. Анализирует информационные потоки организации<br><br>2. Создает модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации                      | <b>Знать:</b> особенности построения отечественных и зарубежных информационных систем и потоков организации<br><b>Уметь:</b> применять методы анализа хозяйственной деятельности организации на основе действующих информационных систем и потоков организации<br><br><b>Знать:</b> специфику изменения бизнеса и информационных потоков в условиях цифровой трансформации бизнеса<br><b>Уметь:</b> анализировать текущие состояние модели бизнеса и информационных потоков, а также формулировать задачи по цифровой трансформации бизнеса и информационных потоков организации |
| УК-11           | Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности | 1. Демонстрирует знание последствий коррупционных действий, экстремизма, терроризма, способов профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ним. | <b>Знать:</b> основы и специфику последствий коррупционных действий, а также способы профилактики коррупции в профессиональной деятельности<br><b>Уметь:</b> применять методы и механизмы, направленные на противодействие терроризму и экстремизму, а также способы борьбы с коррупционным поведением                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части профиля «Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами и объектами недвижимости» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, 21.03.02 Землеустройство и кадастры ОП

«Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами и объектами недвижимости».

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

Таблица 1

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>       | <b>Всего<br/>(в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 3<br/>(в часах)</b> |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | <b>3 з.е./108</b>                | <b>108</b>                     |
| <b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b> | <b>50</b>                        | <b>50</b>                      |
| <i>Лекции</i>                                 | 16                               | 16                             |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | 34                               | 34                             |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | <b>58</b>                        | <b>58</b>                      |
| Вид текущего контроля                         | <i>Контрольная работа</i>        | <i>Контрольная работа</i>      |
| Вид промежуточной аттестации                  | <i>Зачет</i>                     | <i>Зачет</i>                   |

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

##### **5.1. Содержание дисциплины**

##### **Тема 1. Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели**

Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.

Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Основоположники школы научной организации труда: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Форд и др. Классическая (административная) школа в управлении. Вклад А. Файоля и М. Вебера. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. П.

Фолетт и др.). Бихевиористский подход (Р. Дайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу и др.). Предпосылки, условия возникновения и значение количественной школы менеджмента.

Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

## **Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура.**

Понятие организации. Черты и свойства организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Признаки организации. Виды организаций. Законы развития организации.

Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: Модель «7 – S» Mc-Kinsey, PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.

Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур (по М. Бурке, Ч. Хэнди, Дж. Зонненфельду). Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

## **Тема 3. Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла**

Природа и состав функций менеджмента. Цикл менеджмента. Общие и специальные функции управления. Цикл менеджмента.

Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.

Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной структуры

управления. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления. Факторы эффективности организационных структур управления.

Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А.Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.

Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

#### **Тема 4. Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации**

Миссия организаций: принципы и подходы к её формированию, взаимосвязь с целями деятельности. Дерево целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Сценарный подход и его роль в стратегическом управлении организацией. Отбор корпоративных стратегий. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы.

Модели роста организаций. Стратегии и детерминанты роста. Организационные болезни роста. Инструменты управления растущим бизнесом.

Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера.

Жизненный цикл организации и его характеристика. Концепции жизненного цикла.

Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений. Стратегии управления изменениями. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Трехэтапная модель организационных изменений К.Левина.

#### **Тема 5. Управленческие решения. Власть и лидерство**

Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

Классификация управленческих решений. Г. Саймон: запрограммированные и незапрограммированные решения в менеджменте. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки (мозговой штурм, экспертный, экономико-математического моделирования и др.). Этапы процесса подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений. Этически сложные решения в менеджменте.

Природа власти. Лидерство, источники лидерской власти. Менеджер и лидер, основные различия. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.

## **Тема 6. Организационное поведение**

Группа: понятие, характеристика, эффекты. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

Командообразование: понятие, особенности распределения ролей и формирования команд. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. Эффективность работы команды. Преимущества и недостатки работы в командах.

Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Уровни конфликтов в организации, их причины. Динамика развития конфликта. Функции и последствия конфликтов. Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной ситуации. Профилактика конфликтов организации.

## **Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями**

Понятие «информация», «знания» в условиях цифровизации и развития искусственного интеллекта. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Цифровизация коммуникаций. Элементы и этапы коммуникационного

процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Психология общения: поколенческие, гендерные и иные особенности. Вербальные и невербальные коммуникации.

Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.

## **Тема 8. Современный контекст управления**

Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика, эко-системный подход и новые бизнес-модели. Роль цифровизации в управлении.

Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.

Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.

Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

## **5.2. Учебно-тематический план**

Таблица 2

| №<br>п/п | Наименование тем<br>(разделов)<br>дисциплины                                                     | Трудоемкость в часах |                                            |        |                                       |                                | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>и |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
|          |                                                                                                  | Всего                | Контактная работа* -<br>Аудиторные занятия |        |                                       | Самостоя-<br>тельная<br>работа |                                                    |
|          |                                                                                                  |                      | Общая,<br>в т.ч.:                          | Лекции | Семинары,<br>практическ<br>ие занятия |                                |                                                    |
| 1.       | Тема 1. Сущность<br>Природа менеджмента:<br>сущность, научные<br>школы и национальные<br>модели. | 8                    | 4                                          | 2      | 2                                     | 4                              | Устный<br>опрос/Тест                               |
| 2.       | Тема 2. Организация,<br>ее внешняя и<br>внутренняя среда.                                        | 13                   | 6                                          | 2      | 4                                     | 7                              | Устный<br>опрос/Тест                               |

|    |                                                                                                      |            |           |           |           |           |                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------------------|
|    | Организационная культура                                                                             |            |           |           |           |           |                                                |
| 3. | Тема 3. Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла                                     | 13         | 6         | 2         | 4         | 7         | Устный опрос/Тест                              |
| 4. | Тема 4. Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации | 13         | 6         | 2         | 4         | 7         | Устный опрос/Тест                              |
| 5  | Тема 5. Управленческие решения. Власть и лидерство                                                   | 22         | 10        | 2         | 8         | 12        | Устный опрос/Тест                              |
| 6  | Тема 6. Организационное поведение                                                                    | 13         | 6         | 2         | 4         | 7         | Устный опрос/Тест                              |
| 7  | Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями                  | 13         | 6         | 2         | 4         | 7         | Устный опрос/Тест                              |
| 8  | Тема 8. Современный контекст управления                                                              | 13         | 6         | 2         | 4         | 7         | Устный опрос/Тест                              |
| 17 | В целом по дисциплине                                                                                | <b>108</b> | <b>50</b> | <b>16</b> | <b>34</b> | <b>58</b> | Согласно учебному плану:<br>Контрольная работа |
| 18 | Итого в %                                                                                            | 100        | 47        | 32        | 68        | 53        |                                                |

\*объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

### 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                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Формы проведения занятий                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Сущность Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента.</li> <li>2. Менеджмент как функции и процесс.</li> <li>3. Цели и задачи менеджмента.</li> <li>4. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления).</li> <li>5. Принципы, методы, уровни управления.</li> <li>6. Системный, ситуационный и процессный подходы в</li> </ol> | Устный опрос. Работа с тестовыми заданиями. Работа с кейсами в групповом формате. |

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                       | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Формы проведения занятий                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | <p>развитии менеджмента.</p> <p>7. Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие.</p> <p>8. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Основоположники школы научной организации труда: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Форд и др.</p> <p>9. Классическая (административная) школа в управлении. Вклад А. Файоля и М. Вебера. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. П. Фолетт и др.).</p> <p>10. Бихевиористский подход (Р. Дайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу и др.).</p> <p>11. Предпосылки, условия возникновения и значение количественной школы менеджмента.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                                                                                                                           |                                                                                   |
| Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура | <p>1. Понятие организации. Черты и свойства организации.</p> <p>2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.</p> <p>3. Признаки организации. Виды организаций. Законы развития организации.</p> <p>4. Внешняя среда организации.</p> <p>5. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию.</p> <p>6. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.</p> <p>7. Внутренняя среда организации.</p> <p>8. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: Модель «7 – S» Mc-Kinsey, PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.</p> <p>9. Организационная культура как фактор внутренней среды организации.</p> <p>10. Виды организационных культур (по М. Бурке, Ч. Хэнди, Дж. Зонненфельду).</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p> | Устный опрос. Работа с тестовыми заданиями. Работа с кейсами в групповом формате. |
| Тема 3. Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла             | <p>1. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Цикл менеджмента.</p> <p>2. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.</p> <p>3. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.</p> <p>4. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.</p> <p>5. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Устный опрос. Работа с тестовыми заданиями. Работа с кейсами в групповом формате. |

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                                                     | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Формы проведения занятий                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                            | 6. Типы дивизиональных структур.<br>7. Особенности формирования матричной структуры управления.<br>8. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления.<br>9. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления. Факторы эффективности организационных структур управления.<br>10. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.<br>11. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                         |
| Тема 4.<br>Стратегическое развитие организации.<br>Управление жизненным циклом и изменениями в организации | 1. Миссия организаций: принципы и подходы к её формированию, взаимосвязь с целями деятельности.<br>2. Дерево целей.<br>3. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.<br>4. Сценарный подход и его роль в стратегическом управлении организацией.<br>5. Отбор корпоративных стратегий.<br>6. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы.<br>7. Модели роста организаций.<br>8. Стратегии и детерминанты роста. Организационные болезни роста.<br>9. Инструменты управления растущим бизнесом.<br>10. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера.<br>11. Жизненный цикл организации и его характеристика. Концепции жизненного цикла.<br>12. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11. | Устный опрос.<br>Работа с тестовыми заданиями.<br>Работа с кейсами в групповом формате. |
| Тема 5.<br>Управленческие решения. Власть и лидерство                                                      | 1. Понятие и природа управленческих решений.<br>2. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.<br>3. Классификация управленческих решений.<br>4. Г.Саймон: запрограммированные и незапрограммированные решения в менеджменте.<br>5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.<br>6. Методы разработки (мозговой штурм, экспертный,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Устный опрос.<br>Работа с тестовыми заданиями.<br>Работа с кейсами в групповом формате. |

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                                    | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Формы проведения занятий                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           | <p>экономики-математического моделирования и др.).</p> <p>7. Этапы процесса подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений.</p> <p>8. Индивидуальные стили принятия решений.</p> <p>9. Этически сложные решения в менеджменте.</p> <p>10. Природа власти. Лидерство, источники лидерской власти.</p> <p>11. Менеджер и лидер, основные различия.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                           |
| Тема 6.<br>Организационное поведение                                                      | <p>1. Группа: понятие, характеристика, эффекты.</p> <p>2. Формальные и неформальные группы.</p> <p>3. Структура группы.</p> <p>4. Формирование и этапы развития рабочих групп.</p> <p>5. Командообразование: понятие, особенности распределения ролей и формирования команд.</p> <p>6. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.</p> <p>7. Эффективность работы команды.</p> <p>8. Преимущества и недостатки работы в командах.</p> <p>9. Понятие и сущность конфликта.</p> <p>10. Классификация конфликтов.</p> <p>11. Уровни конфликтов в организации, их причины.</p> <p>12. Динамика развития конфликта.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p> | Устный опрос.<br>Работа с тестовыми заданиями.<br>Работа с кейсами в групповом формате.<br>Решение задач. |
| Тема 7.<br>Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.<br>Управление знаниями | <p>1. Понятие «информация», «знания» в условиях цифровизации и развития искусственного интеллекта.</p> <p>2. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.</p> <p>3. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации.</p> <p>4. Цифровизация коммуникаций.</p> <p>5. Элементы и этапы коммуникационного процесса.</p> <p>6. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности.</p> <p>7. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>              | Устный опрос.<br>Работа с тестовыми заданиями.<br>Работа с кейсами в групповом формате.                   |
| Тема 8.<br>Современный контекст управления                                                | <p>1. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика, экосистемный подход и новые бизнес-модели.</p> <p>2. Роль цифровизации в управлении.</p> <p>3. Социальная и экономическая эффективность менеджмента.</p> <p>4. Концепция долговременной эффективности Р.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Устный опрос.<br>Работа с тестовыми заданиями.<br>Работа с кейсами в групповом                            |

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формы проведения занятий |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                        | <p>Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса.</p> <p>5. Повышение эффективности управления организацией.</p> <p>6. Стейкхолдеры и их влияние.</p> <p>7. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров.</p> <p>8. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1 2, 3; раздел 9, NoNo 1-11.</p> | формате.                 |

## 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                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Сущность Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели. | <p>1. Национальные модели менеджмента.</p> <p>2. Особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента.</p> <p>3. Становление и развитие российской системы менеджмента.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                               | <p>Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p> |
| Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура         | <p>1. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте.</p> <p>2. Методы формирования и поддержания организационной культуры.</p> <p>3. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p> | <p>Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p> |
| Тема 3. Функции менеджмента и                                                        | <p>1. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А.Маслоу,</p>                                                                                                                                                                                                                                                | Изучение основной, дополнительной                                                                                                                                                                                                                                             |

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                                               | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| выстраивание управленческого цикла                                                                   | <p>теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера).</p> <p>2. Связь мотивации и стимулирования.</p> <p>3. Виды мотивации.</p> <p>4. Проблема демотивации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p> | <p>литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p>                                   |
| Тема 4. Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации | <p>1. Стратегии управления изменениями.</p> <p>2. Причины сопротивления персонала изменениям.</p> <p>3. Методы преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>4. Трехэтапная модель организационных изменений К.Левина.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                                                                                                     | <p>Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p> |
| Тема 5. Управленческие решения. Власть и лидерство                                                   | <p>1. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.</p> <p>2. Теория лидерского поведения.</p> <p>3. Современные концепции лидерства.</p> <p>4. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                                                                                                          | <p>Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p> |
| Тема 6. Организационное поведение                                                                    | <p>1. Функции и последствия конфликтов.</p> <p>2. Методы и инструменты разрешения конфликтов.</p> <p>3. Основные формы поведения в конфликтной ситуации.</p> <p>4. Профилактика конфликтов организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.</p>                                                                                                                   | <p>Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.</p> <p>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.</p> <p>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.</p> |
| Тема 7.                                                                                              | 1. Причины неэффективной                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Изучение основной,                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Наименование тем (разделов) дисциплины                                         | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.<br>Управление знаниями | коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.<br>2. Психология общения: поколенческие, гендерные и иные особенности.<br>3. Вербальные и невербальные коммуникации.<br>4. Современные методы управления коммуникациями.<br>5. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11. | дополнительной литературы и лекционного материала по теме.<br>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.<br>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме.                    |
| Тема 8. Современный контекст управления                                        | 1. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.<br>2. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.<br><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, NoNo 1-8; раздел 9, NoNo 1-11.                                                                                                                                                           | Изучение основной, дополнительной литературы и лекционного материала по теме.<br>Подготовка к тестированию и разбор типовых тестовых заданий по теме.<br>Сбор аналитических материалов и информации для решения кейсов и разбора ситуационных заданий по теме. |

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

### Примерный вариант контрольной работы

#### 1 вопрос. Теоретический вопрос.

Охарактеризуйте основные типы организационных структур управления. Опишите их достоинства и недостатки.

#### 2 вопрос. Практико-ориентированное задание.

Представьте по 3 примера компаний с обоснованием для каждого квадранта матрицы стратегий М.Портера.

#### 3 вопрос. Практико-ориентированное задание.

Исходя из данных, приведенных в таблице, постройте матрицу Бостон Консалтинг групп (БКГ) и сделайте вывод об эффективности рыночного портфеля фирмы.

| Наименование<br>продукта | Объем<br>продаж,<br>усл. ед.,<br>2024 | Годовые<br>темпы<br>прироста<br>рынка за<br>2018-2023<br>год,<br>% | Крупнейшие<br>конкуренты в<br>данной<br>бизнес-области | Объем продаж<br>ближайших<br>конкурентов,<br>усл. ед., 2024 |
|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                     | 3                                                                  | 4                                                      | 5                                                           |
| Продукт 1                | 3 200                                 | 9%                                                                 | Конкурент 1                                            | 2 290                                                       |
| Продукт 2                | 783                                   | 6%                                                                 | Конкурент 2                                            | 325                                                         |
| Продукт 3                | 5 725                                 | 17%                                                                | Конкурент 3                                            | 7 850                                                       |
| Продукт 4                | 1 200                                 | 20%                                                                | Конкурент 4                                            | 420                                                         |
| Продукт 5                | 265                                   | 23,50%                                                             | Конкурент 5                                            | 420                                                         |

## Примерный перечень заданий для тестирования

*1. Инструментом концепции голубого и красного океана, позволяющим дифференцировать сильные и слабые стороны компании и ее ближайших конкурентов, является...*

1. система четырех действий
2. стратегическая сетка
3. стратегическая канва
4. таблица конкурентоспособности
5. SWOT-анализ

*2. Миссия – это ...*

1. предназначение и смысл существования организации
2. стратегия развития компании
3. конкретная часть работ, которая должна быть выполнена
4. конечные финансовые показатели, к которым стремится организация
5. модель, позволяющая упорядочить и объединить цели в единый комплекс

*3. Тип планирования, задачи и действия которого могут быть выполнены в срок от одного года до двух лет, — это ...*

1. годовой
2. среднесрочный
3. краткосрочный
4. долгосрочный
5. интервальный

*4. Подход к принятию управленческих решений, который формируется на основе знаний и опыта менеджера, качество которых во многом зависит от его квалификации и опыта, — это ...*

1. основанный на суждении

2. интуитивный
3. рациональный
4. опытный
5. логичный

5. *Логичное и схематичное описание бизнеса, которое отображает стратегию развития компании, — это ...*

1. стратегия
2. бизнес-план
3. road map
4. business map
5. бизнес-модель

6. *Фаза жизненного цикла компании, для которой характерно следующее утверждение: «уровень продаж возрастает более чем на 15%, бизнес-процессы компании приобретают формализованный характер», — это ...*

1. рост
2. зрелость
3. ранний рост
4. замедленный рост
5. старт-ап

7. *Матрица расстановки приоритетов, в котором задачи оцениваются по двум критериям: важность и срочность, — это ...*

1. SWOT-анализ
2. стратегическое планирование
3. канва Остевальдера
4. матрица Эйзенхауэра
5. операционное планирование

8. *Метод принятия управленческих решений, который заключается в предоставлении каждому члену группы право высказывать самые различные идеи, — это ...*

1. мозговая атака
2. мозговой штурм
3. SWOT
4. оперативный
5. групповой

9. *Стратегия фокусирования (по М.Портеру), — это ...*

1. создание уникального товара в отрасли

2. сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей
  3. сосредоточение всех усилий компании на масс-маркете
  4. коммерциализация инновационного продукта
  5. массовое производство продукта низкого качества
10. Матрица, широко используемая в управления конфликтами, разработана:
1. Томасом Килменом
  2. Майклом Портером
  3. Томсон-Стриклендом
  4. И.Ансоффом
  5. Томасом-Портером
11. Стратегия (по М.Портеру), которая эффективна при высокой доле потребителей, чувствительных к цене, — это ...
1. дифференциация
  2. фокусирование
  3. оптимальных затрат
  4. лидерство в издержках
  5. массового производства
12. Инструмент тактического планирования, — это ...
1. SWOT-анализ
  2. календарный план
  3. бизнес-модель
  4. стратегическая канва
  5. модель 4-х действий
13. К методам определения фазы жизненного цикла компании относятся:
1. каскадный
  2. качественный
  3. динамический
  4. количественный
  5. регрессионный
  6. экспертный
  7. статистический
14. Модель, демонстрирующая процесс формирования взаимодействий между подразделениями и уровнями управления компании, — это ...
1. матрица
  2. организационная структура управления

3. бизнес-модель
4. централизованная структура
5. модель 4-х действий

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры общего и проектного менеджмента.

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

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

Таблица 5

| Наименование компетенции                                                                    | Индикаторы достижения компетенции                               | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                      | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПКН-2</b><br>Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации | 1. Анализирует информационные потоки организации                | <b>Знать:</b> особенности построения отечественных и зарубежных информационных систем и потоков организации<br><b>Уметь:</b> применять методы анализа хозяйственной деятельности организации на основе действующих информационных систем и потоков организации | <b>Задание.</b> Проведите двух-этапный SWOT-анализ компании Тинькофф.<br><b>Задание.</b> Постройте стратегическую канву у для компании Самокат. Сделайте выводы и рекомендации относительно дальнейшего развития компании. |
|                                                                                             | 2. Создает модели «как есть» и «как должно быть» информационных | <b>Знать:</b> специфику изменения бизнеса и информационных потоков в условиях цифровой трансформации бизнеса                                                                                                                                                   | <b>Задание.</b> Спроектируйте ценностное предложение и бизнес-модель через шаблон-проектировщик А.Остервальдера для                                                                                                        |

| Наименование компетенции                                                                                                                                                           | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                       | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                              | Типовые контрольные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                    | потоков организации                                                                                                                                                     | <b>Уметь:</b> анализировать текущие состояние модели бизнеса и информационных потоков, а также формулировать задачи по цифровой трансформации бизнеса и информационных потоков организации                                                                                                             | компании Delivery. Сформулируйте профиль клиентского сегмента (POV) и профиль продуктового предложения (POV) для компании Delivery.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>УК-11</b><br>Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционно му поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности | <b>1.</b> Демонстрирует знание последствий коррупционных действий, экстремизма, терроризма, способов профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ним. | <b>Знать:</b> основы и специфику последствий коррупционных действий, а также способы профилактики коррупции в профессиональной деятельности<br><b>Уметь:</b> применять методы и механизмы, направленные на противодействие терроризму и экстремизму, а также способы борьбы с коррупционным поведением | <b>Задание.</b> Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо значительно повысить качество производимой продукции. Разработайте дерево целей для поставленной задачи из 4-5 уровней с учетом антикоррупционной схемы взаимодействия. |

### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента.
2. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.
4. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
5. Классическая (административная) школа в управлении.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.

7. Количественная школа менеджмента.

8. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

9. Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.

10. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

11. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.

12. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур.

13. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

14. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.

15. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.

16. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.

17. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.

18. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.

19. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.

20. Виды мотивации. Проблема демотивации.

21. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

22. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей

(ССП) и KPI (Key Performance Indicators).

23. Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей.

24. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.

25. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.

26. Стратегия алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера.

27. Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели.

28. Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.

29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений.

30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

31. Природа власти и лидерства в организации. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.

32. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.

33. Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

34. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.

35. Индивидуальные стили принятия решений. Критерии принятия этически сложных решений.

36. Понятие и особенности группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

37. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

38. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Динамика развития конфликта. Функции конфликтов.

39. Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов.

40. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

41. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Причины неэффективной коммуникации.

42. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.

43. Вербальные и невербальные коммуникации.

44. Современные методы управления коммуникациями.

45. Понятие эффективности менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.

46. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.

47. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.

48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

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

### **Основная литература**

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

2. Астафьева, О. В., Менеджмент : учебное пособие / О. В. Астафьева. — Москва : Русайнс, 2024. — 190 с. — ISBN 978-5-466-06668-5. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/953781> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022. - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 25.09.2024). - Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Масленников, В.В. Менеджмент: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата и магистратуры "Менеджмент" / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина; РЭУ им. Г.В. Плеханова - Москва: Кнорус, 2021 - 422 с. - (Бакалавриат и магистратура). - Текст : непосредственный. — То же. — 2022. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/943866> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

5. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников».) - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028530> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

7. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 254 с. — (Высшее образование). —

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535627> (дата обращения: 25.09.2024). — Текст : электронный.

8. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084846> (дата обращения: 25.09.2024). – Текст : электронный.

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

### **Перечень онлайн-курсов для изучения дисциплины**

#### **1. Основы менеджмента**

[https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self\\_2024#](https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self_2024#)

#### **2. Современный менеджмент**

[https://openedu.ru/course/spbu/MODERNMANA/?session=self\\_paced\\_2022#](https://openedu.ru/course/spbu/MODERNMANA/?session=self_paced_2022#)

#### **3. Стратегический менеджмент** <https://online.fa.ru/local/course/index.php?id=78>

### **Электронные ресурсы БИК:**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»  
<http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru>

5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>

6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект  
<http://ebs.prospekt.org/books>

7. Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>

8. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»  
<https://grebennikon.ru/>

10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

11. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>.

## **10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических задач. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения контрольной работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения и навыки решения типовых задач. Контрольная работа предполагает содержательный письменный ответ на теоретический вопрос и полное описание алгоритма практико-ориентированных задач. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и расчетных ошибок. Контрольная работа проводится в аудитории во второй половине семестра.

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

#### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office;
2. Антивирус Kaspersky.

#### **11.2. 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/>.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются.

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

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.