

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

Кафедра менеджмента
Факультет «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

Е.А. Каменева
«28» мая 2024 г.

Разинкина И.В.

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 Экономика,
ОП «Экономика и финансы», профиль: «Финансы и инвестиции»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол от «21» мая 2024г. №43)*

*Одобрено Советом Кафедры менеджмента
(протокол от «03» мая 2024г. № 02)*

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	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	34
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	35
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	35
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	38
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	39

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
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. 2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы. 3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	Знать: современные экономические и управленческие концепции, модели, ведущие школы и направления управленческой науки, Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических процессов для принятия управленческих решений. Знать: особенности современных экономических процессов, их влияние на управление процессами, которые происходят в обществе и в отдельных субъектах общественных отношений, решение текущих социально-экономических проблем. Уметь: принимать управленческие решения на основе системного и критического понимания современных экономических процессов. Знать: зарубежные и российские источники научных знаний, аналитической информации. Уметь: пользоваться зарубежными и российскими источниками научных знаний, аналитической информации для

			принятия управленческих решений.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументировано переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: методы и инструменты анализа и структурированного описания проблемной ситуации. Уметь: применять методы и инструменты системного анализа проблемной ситуации с целью сформировать более объективное представление о ней. Знать: подходы и инструменты целеполагания и постановки задач. Уметь: применять подходы и инструменты целеполагания и постановки задач. Знать: основы системного анализа и методы определения критериев и условий выбора. Уметь: формулировать четкие критерии, условия и ограничения выбора при принятии управленческих решений в разных сферах деятельности. Знать: методики работы с неочевидными цепочками «последствия последствий» («причины причин») и контурными связями. Уметь: переосмысливать свой выбор, корректировать принимаемые решения, гибко реагируя на изменения внешних и внутренних условий. Знать: методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Уметь: проводить процедуры целеполагания, декомпозиции, агрегирования, анализа и синтеза при построении

		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчёте цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	организационной структуры, принятии стратегических и операционных решений в организации. Знать: требования к подготовке аналитических материалов и отчётов. Уметь: аргументированно описывать исследовательский инструментарий, результаты и выводы проведенной аналитической работы.
ПKN-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчётность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчётности организации. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчётности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Знать: особенности составления международных национальных стандартов для составления и подтверждения отчётности организации. Уметь: составлять отчётность организации с соблюдением требований к её достоверности и полноте. Знать: возможности использования результатов анализа отчётности организации для принятия управленческих решений в разных сферах деятельности организации (инвестиционной, управлении персоналом, выработке стратегии и др.)

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части модуля общегуманитарного цикла для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ОП «Экономика и финансы», профиль «Финансы и инвестиции».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е./180	5 з.е./180
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
Самостоятельная работа	146	146
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития

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. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественная школа 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. Ресурсы организации

Понятие организации. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Классификация и 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: 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. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

Типы ресурсов организации. Развитие способностей организации. Взаимосвязь ресурсов и результативности организаций.

Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь

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

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. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления. Факторы эффективности организационных структур управления.

Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика. Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.

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

Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации

Миссия и цели деятельности организаций. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Разработка сценариев развития организаций. 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. Стадии роста и умирания организации. Логика перехода организации с одной стадии развития на другую.

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. Лидерство и стили управления. Управленческие решения

Лидерство, источники лидерской власти. Менеджер и лидер, основные различия.

Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.

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

Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.

Критерии принятия этически сложных решений.

Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.

Понятие и особенности группы. Причины объединения людей в группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности 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.

Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

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

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. 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. Вербальные и невербальные коммуникации.

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

Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса

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

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	*Контактная работа - Аудиторные занятия		Самостоятел ьная работа		
			Общая, в т.ч.:	Лекции			Семинары, практические занятия
1.	Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	22	4	2	2	18	Устный опрос / Тест
2.	Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Ресурсы организации	22	4	2	2	18	Устный опрос / Тест
3.	Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	25	5	2	3	20	Устный опрос / Тест
4.	Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	22	4	2	2	18	Устный опрос / Тест
5.	Тема 5. Лидерство и стили управления Управленческие решения	22	4	2	2	18	Устный опрос / Тест
6.	Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	25	5	2	3	20	Устный опрос / Тест
7.	Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	22	4	2	2	18	Устный опрос / Тест
8.	Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная	20	4	2	2	16	Устный опрос / Тест

	ответственность бизнеса						
	В целом по дисциплине	180	34	16	18	146	Домашнее творческое задание
	Итого в %	100%	19	47	53	81	

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 менеджмента и ретроспектива его развития	1. Что является объектом и предметом изучения науки «менеджмент»? 2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте. 3. В чем состоят различия между понятиями управление и менеджмент? 4. Перечислите основные задачи менеджмента. 5. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство? 6. В чем состоят основные идеи школы научного управления? 2. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 3. Раскройте основные идеи административной школы управления. 4. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 5. Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера? 6. В чем состоят основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук? 7. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений. 8. Что объединяет школу человеческих отношений и школу поведенческих наук? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Ресурсы организации	1. Природа и цели существования организации. 2. Раскройте понятия: Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. 3. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. 4. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. 5. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. 6. Какова роль и значение организационной культуры в современном менеджменте? 7. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	культуры. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Почему выделяют основные и специальные функции менеджмента? Поясните взаимосвязь. 2. Охарактеризуйте виды и этапы планирования в организации. 3. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления. 4. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ. 5. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание? 6. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий? 7. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования. 8. Работа управляющего: координация и регулирование. 9. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации? 10. Объясните, каким образом следует применять рассмотренные теории мотивации на практике? 11. Место и роль контроля в процессе управления. Контроль как целенаправленная система планирования. 12. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать? 13. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи и функции контроллинга. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. 2. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. 3. Сущность и этапы стратегического процесса. 4. Стратегический анализ и его основные инструменты. 5. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная. 6. Современные концепции стратегического менеджмента. 7. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. 8. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера. 9. Менеджмент и жизненный цикл. 10. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	11. Болезни роста и организационные патологии. 12. Назовите факторы внешней среды и внутренней среды, вызывающие необходимость проведения изменений в организации. 13. Какие типы организационных изменений Вам известны? 14. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина? 15. В чем состоит суть концепции анализа силового поля К. Левина? 16. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям. 17. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 5. Лидерство и стили управления Управленческие решения	1. Раскройте сущность понятия лидер, назовите виды лидерской власти. 2. Раскройте содержание теории черт в понимании лидерства. 3. Объясните поведенческий подход в определении лидерства. 4. Раскройте содержание Теории социального научения. 5. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях. 6. Влияние концепции преобразующего лидерства на развитие организации. 7. Определение понятия решение, управленческое решение? Составляющие Управленческих решений. 8. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. 9. Охарактеризуйте основные этапы процесса выработки и реализации управленческого решения. 10. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений? 11. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности? 12. Назовите основные методы разработки и принятия решений. 13. Как оценить эффективность принятых управленческих решений? Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	1. Что представляет собой группа? Какие виды групп выделяются в организации? 2. Назовите причины объединения людей в группы. 3. Назовите основные отличия групп от команды. 4. Раскройте этапы развития групп (команд). 5. Назовите параметры эффективной команды. 6. Какие факторы определяют сплоченность команды? 7. Назовите основные причины для развития организационных конфликтов. 8. Перечислите основные виды конфликтов. 9. Опишите виды конфликта и стадии его развития в организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. 2. Раскройте понятие и значение коммуникаций в организации. Функции коммуникаций. 3. Опишите цели коммуникации. Что представляют собой средства коммуникаций? 4. Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций. 5. Какие типы коммуникаций Вам известны? 6. Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации. 7. Что представляет собой коммуникативное пространство руководителя. Особенности взаимодействия руководителя с ближним и дальним окружением. 8. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Назовите основные критерии и показатели эффективности менеджмента. 2. В чем заключается социальная эффективность менеджмента? 3. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта. 4. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса? 5. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 6. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. 7. ESG критерии и повестка современного менеджмента. 8. Технологические вызовы: цифровая	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	трансформация. 9. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. 10. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
--	--	--

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	1. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство? 2. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 3. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 4. Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера? 5. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Ресурсы организации	1. Раскройте понятия: Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. 2. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. 3. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание? 2. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий? 3. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования. 4. Работа управляющего: координация и регулирование. 5. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации?	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	6. Контроль и самоконтроль: какова взаимосвязь? 7. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать? 8. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи и функции контроллинга. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. 2. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. 3. Современные концепции стратегического менеджмента. 4. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. 5. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера. 6. Болезни роста и организационные патологии. 7. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина? 8. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения	1. Объясните поведенческий подход в определении лидерства. 2. Раскройте содержание Теории социального научения. 3. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях. 4. Влияние концепции преобразующего лидерства на развитие организации. 5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. 6. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений? 7. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности? 8. Назовите основные методы разработки и принятия решений. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	1. Назовите основные отличия групп от команды. 2. Раскройте этапы развития групп (команд). 3. Назовите параметры эффективной команды. 4. Какие факторы определяют сплоченность команды? 5. Раскройте основные методы профилактики организационных конфликтов. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. 2. Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций. 3. Какие типы коммуникаций Вам известны? 4. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта. 2. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса? 3. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 4. Концепции корпоративной социальной ответственности. 5. ESG критерии и повестка современного менеджмента. 6. Технологические вызовы: цифровая трансформация. 7. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

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

Примерный перечень тем домашнего творческого задания

- Основные факторы и особенности формирования российского менеджмента.
- Тайм-менеджмент в жизни руководителя.
- Динамические способности организации как фактор конкурентоспособности.
- Способы повышения эффективности коммуникаций и совершенствования информационного обмена в организации.
- Цифровая экономика её влияние на деятельность современных организаций.
- Проблемы устойчивого развития предприятия, пути их решения.
- Проблемы управления современными российскими предприятиями.
- Социальная ответственность менеджмента современных организаций.
- Новые тенденции в организации менеджмента органических компаний.
- Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
- Роль лидера в процессе управления изменениями компании в условиях цифровой трансформации.
- Влияние цифровой экономики на принципы менеджмента.

17. Динамические способности организации как основной фактор повышения конкурентоспособности.

19. Принципы стимулирующего менеджмента. Искусство поощрения и наказания.

20. Гуманитарные ценности – основа мировоззренческого кредо менеджера.

22. Повышение лояльности персонала к организации – задача менеджера. Способы формирования преданности сотрудников компании.

23. Межличностные взаимоотношения в группе. Управление групповой динамикой.

24. Особенности мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации.

25. Виртуальные организационные структуры управления.

26. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.

27. Менеджмент знаний как источник и условие успешного функционирования организации.

Примерный перечень заданий для тестирования

1. Архитектура и дизайн здания, мебель, цвет и особенности организации пространства, фирменный стиль в одежде и прочее, что обычно связано с физическим окружением в организации относится к:

А) Объективной организационной культуре

Б) Субъективной организационной культуре

В) Представительской организационной культуре

2. Подход, который предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющихся внешних условий)– это

А) процессный подход

Б) стратегический подход

В) системный подход

Г) ситуационный подход

3. Факторы косвенного внешнего воздействия на деятельность организации

А) научно-технический прогресс,

Б) макроэкономическая конъюнктура,

В) поставщики

Г) конкуренты

Д) финансово-кредитные организации

4. Выберите верные утверждения

А) Эффективному восприятию в деловом общении способствует высокий уровень овладения руководителем методами визуальной психодиагностики, компетенциями, позволяющими по внешним проявлениям людей «читать» их настоящее психическое состояние.

Б) Овладение руководителем вербальными средствами общения является достаточным для осуществления эффективной коммуникации в организации.

В) Лицо является важнейшим источником информации о человеке, его соматических и психологических особенностях, чувствах и эмоциях.

Г) Чем старше оппонент, чем выше его социально-экономическое положение, тем более выражены у него жестикация и телодвижения.

5. Соотнесите понятия и их определения

1. Обязанность	А) это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение
2. Полномочия	Б) необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели
3. Делегирование	В) представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться о результатах выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия
4. Ответственность	Г) это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации

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

Пример делового кейса для участия в командной работе

Кейс 1

Транспортный отдел, который существовал в компании на хозрасчетной основе, обслуживал внешние организации, то есть осуществлял коммерческую деятельность, предоставляя транспорт в аренду для грузоперевозок. При этом он должен был обеспечивать собственные нужды предприятия по перевозке товара. В результате разнонаправленности интересов пострадал отдел сбыта, не получивший вовремя транспортные средства для доставки товара для постоянного клиента. Клиент (крупная сеть супермаркетов) в это время сообщил, что получил более выгодное предложение от другой фирмы. Потеря этого клиента существенно снизит товарооборот данной компании. Начальник отдела сбыта в ярости пытается дозвониться до начальника транспортного отдела.

Вопросы:

1. Каковы объект, субъект, цель, причина конфликта?
2. На какой стадии находится данная конфликтная ситуация?

3. Определите тип, вид, конфликта
4. Предложите варианты конструктивного решения конфликта

Кейс 2

Описание ситуации. Деловой мир помнит скандал вокруг Volkswagen, когда глава концерна Мартин Винтеркорн, один из самых авторитетных людей мира по версии Forbes, подал в отставку. На выпускаемых его концерном авто было установлено ПО, которое позволяло в десятки раз занижать показатели выброса вредных веществ. Внутреннее расследование показало, что об «уловке» знала небольшая группа людей в концерне. Однако сама практика внедрять такие «жучки» для прохождения экологических тестов не являлась конкретно их ноу-хау. Эксперт по автомобилестроению Джек Юинга в книге «Быстрее, выше, дальше: Volkswagen-скандал» объяснил мотивацию менеджеров «стремлением достичь нереалистичных целей любой ценой». По его словам, такие ситуации объяснимы, «если топ-менеджеры не устанавливают четких стандартов поведения и пренебрегают социальными нормами».

Итак, для команды важно было добиться результатов во что бы то ни стало. В противном случае ее ожидали бы «драконовские последствия». Менеджеры нашли решение в «жучке», который менял настройки во время экологических тестов. Они поступили так, потому что сочли именно это действие правильным в контексте решения своей задачи. Винтеркорн утверждал, что не знал об этом. Более того, он признался, что сам не может поверить, что «ошибки такого масштаба могли быть допущены в концерне».

В 2021 году он согласился выплатить около €10 млн Volkswagen, чтобы компенсировать ущерб, нанесенный управленческими промахами своих людей.

Постановка задач.

1. Охарактеризуйте этические аспекты принятия управленческих решений. Чем должны руководствоваться менеджеры, принимая этически сложные управленческие решения?
2. Каковы причины описанного в задании скандала, разгоревшегося вокруг концерна Volkswagen?
3. Дайте оценку действиям главы концерна Мартина Винтеркорна.

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

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 5

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	Знать: современные экономические и управленческие концепции, модели, ведущие школы и направления управленческой науки, Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических процессов для принятия управленческих решений.	Задание. Изучите ситуации 1) С помощью матрицы SWOT-анализа определите, на какой стратегической позиции находится рассматриваемая в ситуации организация. Ответ обоснуйте. 2) Дайте предложения по направлениям развития организации. 1. Ситуация 1. Производственное предприятие выходит на новые рынки, реализуя производство инновационного продукта. Ситуация 2. Организация испытывает финансовые трудности, за последний год на 1/3 потеряна клиентская база из-за выхода на рынок новых игроков-конкурентов. Ситуация 3. В отношении организации-банкрота осуществляется процедура антикризисного управления с попытками финансового оздоровления и сохранения основных активов Ситуация 4. Из Организации-производителя санитарно-гигиенических средств в конце 2019 года из-за конфликта с акционерами по вопросам стратегического развития ушёл генеральный директор.

	2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы. 3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	Знать: особенности современных экономических процессов, их влияние на управление процессами, которые происходят в обществе и в отдельных субъектах общественных отношений, решение текущих социально-экономических проблем. Уметь: принимать управленческие решения на основе системного и критического понимания современных экономических процессов. Знать: зарубежные и российские источники научных знаний, аналитической информации. Уметь: пользоваться зарубежными и российскими источниками научных знаний, аналитической информации для принятия управленческих решений.	Задание. Построить дерево целей и иерархическую структуру работ для проекта по переходу на отечественное программное обеспечение по управлению клиентами (CRM) в рамках процессов импортозамещения для - компаний розничной сети продажи одежды, - производственного предприятия, занимающегося нанесением металлизированного покрытия на бумажное полотно, - сети салонов красоты Задание. Исследовать понятие цифровая трансформация. Каковы причины и предпосылки цифровой трансформации бизнес-моделей. На основе отечественных и зарубежных источников проведите сравнительный анализ опыта трансформации бизнес-моделей. Выводы представить в таблице. Критерии сравнения определить самостоятельно.
УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных	1. Аргументировано переходит от первоначальной субъективной формулировки	Знать: методы и инструменты анализа и структурированного описания проблемной ситуации.	Задание 1 Какие виды организационных решений существуют в зависимости от степени стандартизации и

путей и методов их достижения	проблемы целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Уметь: применять методы и инструменты системного анализа проблемной ситуации с целью сформировать более объективное представление о ней.	алгоритмизации процесса принятия решения? А) запрограммированные Б) незапрограммированные В) гибкие Г) долгосрочные В) правильный ответ не представлен Задание 2 Какие ограничения необходимо учитывать при принятии управленческих решений? А) ограниченность финансовых ресурсов Б) нехватка времени В) компетенции персонала Г) клиентоориентированность компании Д) географическая близость к территориальной налоговой Е) этические нормы
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: подходы и инструменты целеполагания постановки задач. Уметь: применять подходы и инструменты целеполагания постановки задач.	Задание. Построить дерево целей и иерархическую структуру работ для проекта по переходу на отечественное программное обеспечение по управлению клиентами (CRM) в рамках процессов импортозамещения для - компаний розничной сети продажи одежды, - производственного предприятия, занимающегося нанесением металлизированного покрытия на бумажное полотно, - сети салонов красоты
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации.	Знать: основы системного анализа и методы определения	Задание. Подготовьте аналитическое исследование «Стили управления руководителей современных компаний: стоит ли брать пример». Задача – организовать интерактивную работу в группе, вовлечь коллег в

	формулировке критериев и условий выбора.	критериев и условий выбора. Уметь: формулировать четкие критерии, условия и ограничения выбора при принятии управленческих решений в разных сферах деятельности.	живую дискуссию. Вопросы для обсуждения: - какие стили лидерства существуют? Дайте краткую характеристику - каковы преимущества и недостатки, условия применения каждого из стилей? - приведите кейсы конкретных компаний и их лидеров. Каковы особенности их стиля? Является ли он фактором успеха компании или, наоборот, причиной её неудач? - Кейсы, проблемные вопросы для обсуждения в группе. Задание. Исследовательская работа «Тайм-менеджмент в жизни руководителя» Рекомендуемая структура: - причины нехватки времени у Руководителя - основные «пожиратели» (поглотители) времени руководителя - техники тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра и др.) - есть ли место отдыху в жизни руководителя - как организовать рабочий день руководителя - универсальные рекомендации по управлению временем (не только рабочим, но и личным) для коллег по группе 3 человека, 30 минут Результаты работы представить в виде: • Презентации • Устного обсуждения на семинаре Задача: 1) организовать дискуссию 2) подготовить полезный с
4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знать: методики работы с неочевидными цепочками «последствия последствий» («причины причин») и контурными связями. Уметь: переосмысливать свой выбор, корректировать принимаемые решения, гибко реагируя на изменения внешних и внутренних условий.		

			практической точки зрения материал по управлению временем Задание. Хорошо составленные ключевые показатели эффективности (KPI) помогают оценить эффективность работы сотрудников и управлять ею. Внедрение KPI — похвальная и разумная практика: достижение каждым сотрудником своего KPI напрямую влияет на команду, а достижение командой KPI — на отдел или подразделение и так далее вплоть до уровня совета директоров. Однако неопытные менеджеры часто выбирают KPI, которые не соответствуют бизнес-целям компании. Они ведут к пустой трате времени и сил. Сотрудники могут научиться отслеживать и улучшать любое поведение, которое поощряют лидеры, но если это поведение не является истинным двигателем результатов, зачем оно нужно? Икона менеджмента Джек Уэлч, который много лет возглавлял General Electric, в 1980-х годах популяризировал практику, которую эксперты окрестили rank and yank («ранжирование и увольнение»). Он ранжировал сотрудников и увольнял неэффективных. General Electric впоследствии сменила эту практику. Тем временем многие компании по-прежнему привержены ей. Только именуют ее по-разному: принудительное ранжирование,
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Уметь: проводить процедуры целеполагания, декомпозиции, агрегирования, анализа и синтеза при построении организационной структуры, принятия стратегических и операционных решений в организации.	

		ранжирование по стеку или кривая жизнеспособности. Менеджеры оценивают, кого повысить, кого понизить, кого уволить; а иногда поощряют сотрудников проверять друг друга. Цель практики — заставить каждого сотрудника сфокусироваться на результатах и почувствовать себя победителем в конкурентной борьбе. Существует мнение, что если бизнес проблемный, то ранжирование персонала может помочь руководству добиться краткосрочных целей. Постановка задач. 1. Каковы цели внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) компанией? Охарактеризуйте связь этой системы с системой планирования. 2. Описанная в задании система «ранжирование и увольнение» как, по Вашему мнению, повлияет на производительность труда сотрудников, организационную культуру и иные аспекты деятельности? 3. Охарактеризуйте понятие вовлечённости персонала. Какие есть способы развития вовлечённости? Есть ли связь между вовлечённостью и системой KPI в компании? Ответ обоснуйте. Задание выполняется в группах по 3-4 человека. Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам: - на кого ориентирована
--	--	---

	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчёте цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: требования к подготовке аналитических материалов и отчётов. Уметь: аргументированно описывать исследовательский инструментарий, результаты и выводы проведенной аналитической работы.	- целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты подготовить в форме интеркативного выступления.
ПКН-5 Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую и отчётность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчётности организации. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчётности при составлении финансовых планов, отборе	Знать: особенности составления международных национальных стандартов для составления и подтверждения отчётности организации. Уметь: составлять отчётность организации с соблюдением требований к её достоверности и полноте. Знать: возможности использования результатов анализа отчётности организации для принятия управленческих решений в разных сферах деятельности организации	Задание. Групповая работа по оценке стратегического развития компании Формат выполнения: письменный Группа 4-5 человек Объём: на усмотрение группы Компания: крупная российская на усмотрение группы 1. Опишите факторы внешней среды, которые могут оказать / оказывают влияние на деятельность компании. 2. Опишите основные факторы внутренней среды компании, используя Модель «7 – S» Mc-Kinsey». Задание. Групповая работа по оценке стратегического развития компании Формат выполнения: письменный Группа 4-5 человек Объём: на усмотрение

	инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	(инвестиционной, управлении персоналом, выработке стратегии и др.)	группы Компания: крупная российская на усмотрение группы 1. Определите стадию жизненного цикла компании по модели Ицхака Адизеса. Ответ обоснуйте конкретными фактами (ссылки на источники обязательны). 2. Был ли в истории развития компании «голубой океан»? Чем он характеризовался? Ответ обоснуйте. 3. Сделайте выводы и дайте ваши предложения по: - Проблемам, с которыми сталкивается компания - Возможностям, которые открываются перед компанией - Стратегии развития, которую реализует компания
--	---	--	---

Примерный перечень вопросов к экзамену

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. Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие.
5. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
6. Классическая (административная) школа в управлении.
7. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
8. Количественная школа менеджмента.
9. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента.
10. Становление и развитие российской системы менеджмента.
11. Понятие организации. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации.
12. Классификация и виды организаций. Законы развития организации.
13. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на

организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

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

15. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте.

16. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

17. Типы ресурсов организации. Развитие способностей организации. Взаимосвязь ресурсов и результативности организаций.

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

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

20. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.

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

22. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.

23. Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.

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

25. Миссия и цели деятельности организаций. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.

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

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

28. Жизненный цикл организации. Стадии роста и умирания организации. Логика перехода организации с одной стадии развития на другую.

29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений. Стратегии управления изменениями.

30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Трехэтапная модель организационных изменений К.Левина.

31. Лидерство, источники лидерской власти. 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. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.
36. Критерии принятия этически сложных решений.
37. Понятие и особенности группы. Причины объединения людей в группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.
38. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. Эффективность работы команды. Преимущества и недостатки работы в командах.
39. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Уровни конфликтов в организации, их причины.
40. Динамика развития конфликта. Функции и последствия конфликтов. Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной
41. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
42. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.
43. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации.
44. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
45. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации.
46. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса.
47. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
48. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции

корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

Пример экзаменационного билета

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

Кафедра менеджмента
Дисциплина «Менеджмент»
Факультет Экономики и бизнеса
Форма обучения очно-заочная
Семестр 1
Направление 38.03.01 «Экономика»,
Профиль «Финансы и инвестиции»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № ____

1. Теоретический вопрос (20 баллов).

Раскройте понятие и природу управленческих решений. В чём особенности дивергентного и конвергентного мышления? Охарактеризуйте роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

2. Тестовые задания (10 баллов).

1. Групповое восприятие организационного окружения, а именно его ценностей, норм, ролей, разделяемые образцы ожиданий и предположений относится к:

- А) Объективной организационной культуре
- Б) Субъективной организационной культуре
- В) Представительской организационной культуре

2. Основные предположения теории X

- А) Средний индивид обладает врождённой неприязнью к труду и по возможности избегает его.
- Б) Физические и умственные усилия индивидов также естественны, как игра или отдых. Врожденной неприязни к труду не бывает.
- В) Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчинённых к труду, контролировать.

3. Постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды – это

- А) Планирование
- Б) Регулирование
- В) Мониторинг
- Г) Контроль

4. Устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности людей это –

- А) Психологический климат
- Б) Корпоративная культура

- В) Общественная мораль
Г) Профессиональная этика

5. Соотнесите понятия и их определения

1. Ответственность	А) это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации
2. Полномочия	Б) необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели
3. Делегирование	В) представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться о результатах выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия
4. Обязанность	Г) это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

Описание ситуации. После освобождения кабинета возникло противоречие между двумя сотрудниками, поскольку каждый считал себя наиболее достойным занять этот представительный офис. Каждый из них был не удовлетворен и не мог работать как прежде, потому что все их мысли были сосредоточены на кабинете. Через некоторое время отношения накалились до предела и соперники прилюдно поругались. Эскалация конфликта привела к вмешательству влиятельной третьей силы – начальника.

Постановка задач.

1. Каковы объект, субъект, цель, причина конфликта?
2. На какой стадии находится данная конфликтная ситуация?
3. Определите тип, вид, конфликта
4. Предложите варианты конструктивного решения конфликта

Подготовил: _____

Утверждаю: _____

Дата _____

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: 25.04.2024). — Текст : электронный.

2. 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: 26.04.2024). - Текст : электронный.

3. Теория организации: учебник для направления подготовки бакалавриата "Менеджмент" / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Р.Р. Хуссамов [и др.]; под ред. А.В. Трачука [и др.]; Финуниверситет. — Москва: КноРус, 2024 — 434 с.: ил. — (Бакалавриат). — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/952672> (дата обращения: 05.05.2024). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Мотивационный менеджмент : учебное пособие / Т. А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова [и др.]. — Москва : КноРус, 2023. — 253 с. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947511> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст : электронный.

5. Шагеев, Д. А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : учебник / Д. А. Шагеев. — Москва : КноРус, 2023. — 301 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947680> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст : электронный.

6. Джуха, В. М., Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. — Москва : КноРус, 2024. — 282 с. — ISBN 978-5-406-13053-7. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/953452> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

7. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шеве, С. Хюзиг, Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — Москва : КноРус, 2023. — 307 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/946240> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст : электронный.

8. Семенова, В. В., Самоменеджмент: Основы управления личной эффективностью : учебник / В. В. Семенова, И. С. Кошель. — Москва : Русайнс, 2021. — 182 с. — ISBN 978-5-4365-8779-0. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/942074> (дата обращения: 05.05.2024). — Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»
<http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект
<http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
<https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Кафедры менеджмента.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром

темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис- диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;

- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателей. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Менеджмент».

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана

любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

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.