

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«25» апреля 2023 г.

Астафьева О.В.

Менеджмент

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 Экономика, ОП Бизнес-анализ, налоги и аудит, профили Аудит и  
внутренний контроль, Налоги и бизнес, Учёт, анализ и аудит, Международное  
налогообложение

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 30 от 18.04.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 13 от 10.03.2023г.)*

Москва 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	<b>3</b>
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	<b>3</b>
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	<b>4</b>
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	<b>4</b>
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	<b>4</b>
5.1. Содержание дисциплины	<b>4</b>
5.2. Учебно – тематический план	<b>8</b>
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	<b>9</b>
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	<b>12</b>
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	<b>12</b>
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	<b>14</b>
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	<b>16</b>
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	<b>32</b>
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	<b>33</b>
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	<b>35</b>
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	<b>37</b>
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	<b>37</b>

# 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	<p>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.</p> <p>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p><b>Знать:</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p><b>Знать:</b> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p><b>Знать:</b> основные российские и зарубежные управленческие концепции.</p> <p><b>Уметь:</b> критически оценивать и грамотно и применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации.</p>
ПKN-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой,</p>	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> основы анализа финансовой, бухгалтерской,</p>

		бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений. <b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Знать:</b> основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации. <b>Уметь:</b> аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> подходы к постановке целей и задач управления. <b>Уметь:</b> обосновывать необходимость достижения управленческих целей. <b>Знать:</b> методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций. <b>Уметь:</b> проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора. <b>Знать:</b> методы разработки решений. <b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления. <b>Уметь:</b> проводить целеполагание развития организации.</p> <p><b>Знать:</b> методологию исследования. <b>Уметь:</b> последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части общегуманитарного цикла, направления подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Бизнес-анализ, налоги и аудит», профили Аудит и внутренний контроль, Налоги и бизнес, Учёт, анализ и аудит, Международное налогообложение

### 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)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Вид текущего контроля	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</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. Понятие, сущность и задачи менеджмента

Понятие менеджмента и управления. Менеджмент как управление в коммерческой организации. Элементы управления. Менеджер как профессия. Личность менеджера. Уровни управления в организации. Роли менеджера.

##### Тема 2. История и развитие управленческой мысли

Управленческие революции. Школы управления в начале XX века: классические концепции. Школы менеджмента второй половины XX в. Парадигмы

управления М 1.0, 2.0.

### **Тема 3. Модели менеджмента**

Влияние национальной культуры на специфику управления (по Ховстеду). Особенности американской модели управления. Принципы современного менеджмента, сформулированные Питером Ф. Друкером. Характеристика, особенности и принципы управления в японской модели менеджмента. Черты европейского менеджмента и сравнительный анализ управления в Германии, Италии, Великобритании, Франции, Финляндии и Швеции. Арабская модель управления. Формирование и развитие управленческой мысли в России.

### **Тема 4. Организация и ее деловая среда**

Организация как система. Природа и цели существования организации. Виды организаций. Жизненный цикл организации. Внутренняя среда организации. Организационная культура как важный элемент внутренней среды организации.

### **Тема 5. Современный контекст управления организацией**

Влияние внешней среды на управление организацией. Факторы внешней среды организации. Стейкхолдеры и их влияние. Инструменты анализа внешней среды организации. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии.

### **Тема 6. Функции менеджмента**

Цикл управления. Функция «планирование». Целеполагание. Прогнозирование в менеджменте. Иерархические уровни планирования. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Бизнес-план.

Функция «организация». Элементы и типы организационных структур управления. Сравнение централизованных и децентрализованных ОСУ. Делегирование полномочий.

Функция «мотивация». Мотивы и стимулы в деятельности организации. Теории мотивации. Современные методы мотивации.

Функция «контроль». Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля). Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Виды контроля. Инструменты контроля. Понятие результативности и эффективности

управления и деятельности организации. Ключевые показатели эффективности.

Координация различных функциональных областей деятельности организации. Концепции ССП, МВО.

### **Тема 7. Управленческие решения**

Виды управленческих решений. Процесс принятия решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Рациональный подход. Управленческие решения, творчество и личность менеджера. Методы подготовки управленческих решений. Групповые методы выработки и принятия решений. Стили принятия решений.

### **Тема 8. Человек – основной элемент организации**

Поведение человека в организации. Характеристики личности, влияющие на поведение человека в организации. Формальные и неформальные группы. Формирование эффективных рабочих групп. Командообразование. Внутриорганизационные конфликты.

### **Тема 9. Лидерство и стили управления**

Лидерство. Теории лидерства. Ключевые характеристики лидера. Власть и делегирование. Источники личной и организационной власти.

### **Тема 10. Коммуникации в организации**

Информация как основа коммуникационного процесса. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Виды коммуникаций. Стили коммуникаций. Препятствия при обмене информацией. Деловое общение.

### **Тема 11. Стратегический менеджмент**

Стратегический процесс. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Базовые стратегии. Корпоративные и конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. Стратегический анализ. Современные концепции стратегического менеджмента.

### **Тема 12. Управление изменениями и инновационный менеджмент**

Подходы к управлению изменениями. Основные принципы управления изменениями. Стратегии управления изменениями. Методы преодоления

сопротивлениями. Модель организационных изменений. Анализ поля сил.

Виды инноваций. Инновационный процесс. Технологические возможности и рыночные вызовы как источники инноваций. Классификация инновационного поведения организации.

### **Тема 13. Проектный менеджмент**

Особенности проектного управления. Управление временными параметрами проекта. Основные участники проекта. Жизненный цикл проекта. Деятельность менеджера проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Гибкие методы в управлении проектами.

### **Тема 14. Операционный менеджмент**

Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и анализ бизнес-процессов. Понятие качества. Цикл Шухарта-Деминга. Управление качеством. TQM.

## **5.2. Учебно – тематический план**

Таблица 2

п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	11	4	2	2	7	тест
2.	Тема 2. История и развитие управленческой мысли	12	4	2	2	8	тест
3.	Тема 3. Модели менеджмента	12	4	2	2	8	тест
4.	Тема 4. Организация и ее деловая среда	13	5	3	2	8	тест
5.	Тема 5. Современный контекст управления организацией	13	5	2	3	8	тест
6.	Тема 6. Функции менеджмента	25	11	5	6	14	тест



7.	Тема 7. Управленческие решения	12	5	3	2	7	тест
8.	Тема 8. Человек – основной элемент организации	14	6	3	3	8	тест
9.	Тема 9. Лидерство и стили управления	11	4	2	2	7	тест
10.	Тема 10. Коммуникации в организации	11	4	2	2	7	тест
11.	Тема 11. Стратегический менеджмент	12	4	2	2	8	тест
12.	Тема 12. Управление изменениями и инновационный менеджмент	12	4	2	2	8	тест
13.	Тема 13. Проектный менеджмент	11	4	2	2	7	тест
14.	Тема 14. Операционный менеджмент	11	4	2	2	7	тест
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	112	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	Итого в %	100%	38	50	50	62	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	Понятие менеджмента и управления. Менеджмент как управление в коммерческой организации. Элементы управления. Менеджер как профессия. Уровни управления в организации. Роли менеджера. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.

	9, №№ 1-10.	
Тема 2. История и развитие управленческой мысли	Школы управления в начале XX века: классические концепции. Школы менеджмента второй половины XX в. Парадигмы управления М 1.0, 2.0. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 3. Модели менеджмента	Влияние национальной культуры на специфику управления (по Ховстеду). Особенности американской модели управления. Характеристика, особенности и принципы управления в японской модели менеджмента. Черты европейского менеджмента и сравнительный анализ управления в Германии, Италии, Великобритании, Франции, Финляндии и Швеции. Арабская модель управления. Формирование и развитие управленческой мысли в России. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 5, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов, тестирование.
Тема 4. Организация и ее деловая среда	Организация как система. Природа и цели существования организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя среда организации. Организационная культура как важный элемент внутренней среды организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 5. Современный контекст управления организацией	Влияние внешней среды на управление организацией. Факторы внешней среды организации. Стейкхолдеры и их влияние. Инструменты анализа внешней среды организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 6. Функции менеджмента	Цикл управления. Функция «планирование». Целеполагание. Иерархические уровни планирования. Методы и техники планирования. Бизнес-план. Функция «организация». Элементы и типы организационных структур управления. Сравнение централизованных и децентрализованных ОСУ. Функция «мотивация». Мотивы и стимулы в деятельности организации. Теории мотивации. Современные методы мотивации. Функция «контроль». Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Виды контроля. Инструменты контроля. Координация различных функциональных областей деятельности организации. Концепции ССП, МВО. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов, тестирование. Командная работа.
Тема 7. Управленческие решения	Виды управленческих решений. Процесс принятия решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Рациональный подход. Методы подготовки управленческих решений. Групповые методы выработки и принятия решений. Стили принятия решений. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.

Тема 8. Человек – основной элемент организации	Поведение человека в организации. Характеристики личности, влияющие на поведение человека в организации. Командообразование. Внутриорганизационные конфликты. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов. Командная работа.
Тема 9. Лидерство и стили управления	Лидерство. Теории лидерства. Ключевые характеристики лидера. Власть и делегирование. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов, тестирование.
Тема 10. Коммуникации в организации	Информация как основа коммуникационного процесса. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Виды коммуникаций. Стили коммуникаций. Препятствия при обмене информацией. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 11. Стратегический менеджмент	Стратегический процесс. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Базовые стратегии. Корпоративные и конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. Стратегический анализ. Современные концепции стратегического менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов, тестирование.
Тема 12. Управление изменениями и инновационный менеджмент	Подходы к управлению изменениями. Основные принципы управления изменениями. Стратегии управления изменениями. Методы преодоления сопротивлений. Модель организационных изменений. Анализ поля сил. Виды инноваций. Инновационный процесс. Классификация инновационного поведения организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 13. Проектный менеджмент	Особенности проектного управления. Управление временными параметрами проекта. Основные участники проекта. Жизненный цикл проекта. Деятельность менеджера проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов, тестирование.
Тема 14. Операционный менеджмент	Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Понятие качества. Цикл Шухарта-Деминга. Управление качеством. TQM. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	Личность менеджера. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. История и развитие управленческой мысли	Управленческие революции: религиозно-коммерческая, светско-административная, производственно-строительная, промышленная, менеджерская. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Модели менеджмента	Принципы современного менеджмента, сформулированные Питером Ф. Друкером. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 5, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4. Организация и ее деловая среда	Виды организаций. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Современный контекст управления организацией	Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Функции менеджмента	Прогнозирование в менеджменте. Сценарный подход. Делегирование полномочий. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля). Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации. Ключевые показатели эффективности. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 7. Управленческие	Управленческие решения, творчество и	Подготовка к семинарским и

решения	личность менеджера. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 8. Человек – основной элемент организации	Формальные и неформальные группы. Формирование эффективных рабочих групп. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 9. Лидерство и стили управления	Источники личной и организационной власти. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 10. Коммуникации в организации	Деловое общение. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 11. Стратегический менеджмент	Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 12. Управление изменениями и инновационный менеджмент	Технологические возможности и рыночные вызовы как источники инноваций. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 13. Проектный менеджмент	Гибкие методы в управлении проектами. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 14. Операционный менеджмент	Описание и анализ бизнес-процессов. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	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**

### **Примеры домашнего творческого задания**

1. Компании, успешно реализующие имитационную модель инновационного развития.
2. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
3. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
4. Современные способы управления: влияние четвертой промышленной революции.
5. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
6. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала в российских компаниях: плюсы и минусы.
7. Значимость распределенного лидерства в современном менеджменте.
8. Реализация концепции устойчивого развития в российских компаниях.
9. Компании, внедряющие подрывные инновации.
10. Роль лидеров-инноваторов в инновационном развитии компании и отрасли.
11. Российские компании, реализующие концепцию устойчивого развития.
12. Сценарное планирование в компаниях в эпоху «черных лебедей».
13. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
14. Бирюзовые компании в российской экономике.
15. Женское лидерство: факторы успеха и неудачи.
16. Современные подходы к мотивации персонала.
17. Циркулярное производство в России.
18. Управление изменениями в современном менеджменте.
19. Виртуальные организационные структуры управления.
20. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
21. Инновационные стратегии организации.
22. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
23. Сетевые формы организационных структур.
24. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
25. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
26. Методики обеспечения всеобщего качества и их реализация в российском менеджменте.
27. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала в организации.

- 28. Реализация стратегии «голубого океана» в российских компаниях.
- 29. Открытые инновации и развитие краудсорсинга в России.
- 30. Возможности роста и ограничения для развития малых и средних предприятий в России.

### **Примерный перечень заданий для текущего и промежуточного тестирования**

Задание 1. Совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей называется ... менеджмента.

- 1: методами
- 2: принципами
- 3: законами
- 4: правилами
- 5: целями

Задание 2. Институт социального партнерства более развит в организациях, реализующих ... модель менеджмента.

- 1: европейскую
- 2: американскую
- 3: японскую
- 4: российскую
- 5: арабскую

Задание 3. Ученый, впервые классифицировавший функции менеджмента — это...

- 1: Макс Вебер
- 2: Анри Файоль
- 3: Фредерик Уинслоу Тейлор
- 4: Адам Смит
- 5: Абрахам Маслоу

Задание 4. Временные целевые группы предполагает следующий тип организации:

- 1: линейная
- 2: матричная
- 3: дивизиональная
- 4: традиционная
- 5: линейно-функциональная

Задание 5. Основным положением какой теории является то, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других сотрудников?

- 1: теории потребностей А. Маслоу
- 2: теории ожидания В. Врума
- 3: расширенной модели ожидания А. Портера — Э. Лоулера
- 4: теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
- 5: теории справедливости С. Адамса

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

## 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	Наименование индикаторов 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. 2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	<b>Знать:</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки. <b>Уметь:</b> использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. <b>Знать:</b> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе. <b>Уметь:</b>	Задание 1. Используя приведенные ниже характеристики, определите черты менеджмента, свойственные ему как науке и как искусству. 1. Концепция управления 2. Человек как субъект управления 3. Научные знания 4. Ситуационный подход к управлению 5. Принципы управления 6. Творческий характер управления 7. Взаимоотношения между людьми 8. Моделирование и количественные измерения. Задание 2. Кейс Группа компаний «Детский мир», крупнейший в России продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию сети совместно с международным брендинговым агентством Fitch. Ее тестирование прошла в московских магазинах сети в 2008 году. В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются



	<p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления</p>	<p>критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.  <b>Знать:</b> основные российские и зарубежные управленческие концепции.  <b>Уметь:</b> критически оценивать и грамотно и применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации.</p>	<p>большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, - ребенок все больше влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.</p> <p>Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями - это низкий результат по сравнению с западными сетями, - комментирует директор по маркетингу «Детского мира» Ашот Арутюнян. - За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».</p> <p>Решение усовершенствовать технологии торговли «Детский мир» принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров - основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории.</p> <p>Вопрос. Оцените влияние социально-экономических процессов на стратегию компании.</p> <p>Задание 3. Укажите знаком «+», какие особенности характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие — американского. Какие черты характерны для российского менеджмента?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату</li> <li>- Оплата труда по индивидуальным достижениям</li> <li>- Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост</li> <li>- Нестандартная, гибкая структура управления</li> <li>- Личные неформальные отношения с подчиненными</li> <li>- Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия</li> </ul>
--	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наем на работу на короткий период</li> <li>- Продвижение по службе по старшинству и стажу работы</li> <li>- Индивидуальный характер принятия решений</li> <li>- Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе</li> <li>- Деловая карьера обуславливается личными результатами</li> <li>- Формальные отношения с подчиненными</li> <li>- Коллективная ответственность, ориентация управления на группу</li> <li>- Строго формализованная структура управления</li> <li>- Неформальная организация контроля</li> <li>- Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу</li> <li>- Долгосрочный наем руководителей и работников организаций</li> <li>- Четко формализованная процедура контроля</li> </ul>
<p>ПKN-5</p> <p>Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> основы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии</p>	<p>Задание 1. Кейс Яндекс и Google</p> <p>Корпорация очень зла: Как «Яндекс» воевал с Google и нашёл себя</p> <p>«Яндекс» долго чувствовал себя расслабленно – на фоне роста интернет-рынка выручка компании ежегодно удваивалась. В 2005 году она составляла \$36 млн, в 2008-м уже \$300 млн. К концу года, по данным Comscore, «Яндекс» стоимостью \$3 млрд вышел на восьмую позицию в мире в списке самых дорогих интернет-компаний. После неудачных переговоров Google решил действовать сам. К моменту прихода в Россию его доля поиска в стране уже составляла 5%. У «Яндекса» было большое преимущество – он знал локальный рынок, поэтому выпускал свои сервисы быстрее и прорабатывал их лучше. Например, карты у «Яндекса» появились на год раньше, чем у конкурента. Поначалу Google никак не мог разобраться с морфологией – русский язык оказался слишком сложным.</p> <p>Несмотря на заминку в начале, Google развивался очень быстро. Через год он обогнал «Рамблер» и стал вторым по величине поиском в России. Ещё через год доля Яндекса с 60% упала до 54%. Успех первых лет объясняют качеством продукта. Несколько лет поисковик стоял по умолчанию в браузере Mozilla, который активно рос на российском рынке. В 2010</p>

		<p>оперативных решений.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>году Mozilla заработал на партнёрстве с Google 84% своей выручки. Так корпорация отработала приём, который теперь использует в работе с Android.</p> <p>Конкуренция подстегнула «Яндекс». В 2009 году Волож и команда внедрили новый метод машинного обучения MatrixNet, который позволил сделать поиск существенно более точным. Компания отвоевала 4%. Расклад по итогу года — 58% против 23% в пользу России.</p> <p>Большинство сервисов Google локализовал для России. В распоряжении корпорации были лучшие умы Кремниевой долины, исследователи из американских институтов, аналитики и собственная лаборатория, в которой Брин и его команда занимались поисками технологий будущего. «Яндекс» тоже старался заходить в разные рынки. Компания продолжала совершенствовать карты, развивала систему «Яндекс.Деньги», занялась дата-майнингом. В 2007 году открылась школа анализа данных. Но основным полем для конкуренции оставался поиск, именно он приносил обеим компаниям большую часть дохода. В России поисковики гнались друг за другом как бегуны на марафоне – то один, то второй вырывался вперёд.</p> <p>В марте 2012 года «Яндекс» ждало ещё одно потрясение: соцсеть «ВКонтакте» приветствовала входящих всплывающей строкой: «"ВКонтакте" оптимально работает для Google Chrome». «Яндекс» почувствовал себя догоняющим на собственной территории. Доля локального поисковика просела с 64% до 61%. После прихода Chrome в Россию компания срочно начала разработку «Яндекс.Браузера» на основе системы Chromium, он появился почти на 4 года позже выхода Chrome. Сегодня доля Chrome в России – 32,5%, доля «Яндекс.Браузера» – 6%. Битва браузеров оказалась проигранной.</p> <p>В 2005 году в Google объявили о создании Open Handset Alliance – сообщества мобильных разработчиков. Тогда же Google представил новую операционную систему, которую, в отличие от iOS, мог использовать любой производитель. Первые телефоны не обрели успеха. Пользователи воспринимали телефоны на Android как дешёвую замену</p>
--	--	---	--

			<p>iPhone. Но со временем и покупатели смартфонов, и, особенно, производители, оценили преимущества платформы.</p> <p>Каждый производитель мог установить Android за отчисления (\$0,7 за устройство), система появилась на новых моделях Samsung, HTC и других популярных брендов. По данным Gartner, в 2014 году Android преодолел отметку в миллиард установок, а в 2015-м должен вырасти вдвое. Компании поняли, что попали в западню: остановить Android было невозможно. Попытки, впрочем, были. В 2012 году Samsung представил платформу Tizen на базе Linux. Ожидалось, что первыми на рынок выйдут смартфоны Samsung, затем Huawei, но этого не произошло.</p> <p>«Яндекс» тоже осваивал новые технологии и выпускал приложения. Адаптировал «Яндекс.Карты», прикрутил к ним «Яндекс.Пробки» и превратил каждый смартфон в полноценный навигатор.</p> <p>«Яндекс» делал попытку подвинуть Google. В 2011 году компания купила разработчика приложений и игр для мобильных SPB Software и приступила к созданию собственной платформы, но затевать масштабную разработку в начале десятых было уже поздно. «Яндекс.Кит» появился через три года, когда Android занял уже около 80% мирового рынка. Прошивку поставили в смартфоны Explay, но через несколько месяцев производитель отказался от работы с «Яндексом». По словам человека, близкого к Explay, «сотрудничество им было не выгодно».</p> <p>Создать альтернативный Google Play магазин приложений очень сложно. Разработчики не хотят адаптировать свой продукт под несколько разных платформ. Это обстоятельство губит Windows Phone, третью по популярности систему, которая теряет долю рынка. «7 из топ-10 приложений в Google Play сейчас не российские. Это ставит крест на идее о том, что какой-то локальный игрок может создать мировую экосистему», – говорит Бакунов из «Яндекса».</p> <p>Претензии к Google есть не только у «Яндекса». С монопольным положением поисковика борется ассоциация Fair Search, в которую входят Microsoft, Nokia и другие.</p>
--	--	--	---

			<p>Еврокомиссия расследует дела, связанные с поисковиком и Android одновременно.</p> <p>Google вырвался вперёд и не ждёт отстающих. Пока «Яндекс» бился над внедрением «Яндекс.Кита», Google работал над голосовым поиском. На российскую компанию давит экономическая ситуация в стране. От бывшего блеска, когда она входила в десятку мировых интернет-компаний, не осталось и следа. В 2015 году «Яндекс» стоит всего \$4,6 млрд, Facebook – \$218 млрд, Google – \$372 млрд. Разрыв с Google по количеству сотрудников, выручке и капитализации растёт, силы уходят на то, чтобы догнать лидера.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте инновационную стратегию компаний «Яндекс» и Google.</li> <li>2. Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компаниями «Яндекс» и Google.</li> </ol> <p>(Источник: Подготовлено по материалам статьи «Корпорация очень зла: Как «Яндекс» воевал с Google и нашёл себя» журнала «Секрет фирмы» //</p> <p><a href="http://secretmag.ru/longread/2015/03/20/kak-yandex-vouet-s-google-za-domashnii-rinok/">http://secretmag.ru/longread/2015/03/20/kak-yandex-vouet-s-google-za-domashnii-rinok/</a>)</p> <p>Задание 2. Кейс</p> <p>Влияние действующих норм на бизнес</p> <p>Как, по Вашему мнению, антимонопольное законодательство Китая и нормы ведения бизнес сказывается на стратегии иностранных компаний, действующих в этой стране?</p> <p>Какие выводы необходимо делать иностранным компаниям?</p> <p>Трудно проглотить: Coca-Cola и Китай</p> <p>Правительство Китая – страны, изобилующей государственными монополиями, – приняло обширное антимонопольное законодательство.</p> <p>Всех интересовало, как будет применяться это законодательство, поможет ли оно Китаю на пути к рыночной экономике и послужит ли стимулом к появлению настоящей конкуренции. Ответ стал ясен, когда было отказано в сделке по поглощению иностранной компанией крупнейшего китайского производителя соков – Coca-Cola предложила 2,4 млрд долл. за китайскую компанию China H...</p> <p>Когда о сделке было объявлено, ее стоимость</p>
--	--	--	---

			<p>составляла тройную цену Н... Компания Н... частная, и сок раньше не попадал в сферу интересов правительства Китая, поэтому теоретически компания была в свободной продаже, но это было только теоретически. Этот отказ воспринимался как очередной барьер для иностранцев на фоне публичных призывов Китая к другим странам открывать свои рынки для китайских инвестиций и торговли. Ситуация усугублялась тем, что барьеры устанавливались в потребительском секторе, одном из немногих экономически привлекательных в мире.</p> <p>Как раз в это время китайское правительство активно призывало к консолидации и большей концентрации рынка в ряде областей, в том числе в сталелитейной, автомобильной и авиационной, и появилась новая телекоммуникационная олигополия.</p> <p>Компании Coca-Cola принадлежит примерно половина внутреннего китайского рынка газированных напитков, но ее бизнес, связанный с соками, крайне фрагментарный. Если бы Coca-Cola осуществила сделку, она стала бы контролировать чуть более 20% сокового бизнеса. Но в коротком заявлении министр торговли Китая сказал, что «доминирующее положение» могло бы поставить мелких конкурентов в невыгодное положение, а для потребителей это означало бы более высокие цены и ограниченный выбор.</p> <p>Когда о решении было объявлено, инвестиционным банкам оставалось только удивляться. Coca-Cola потратила годы на укрепление своего присутствия в Китае, инвестировала значительные средства, чтобы, как считается, превратить китайских потребителей в своих самых желанных покупателей. Кроме того, это одна из немногих компаний, способных что-то финансировать в сегодняшних сложных обстоятельствах. Если китайским властям не нравится Coca-Cola, то кто же тогда понравится? Те, кто противодействовал недавним попыткам Китая приобрести компании за рубежом, неизбежно используют этот отказ как доказательство нежелания вести взаимовыгодное сотрудничество и существования сговора между государством и частным сектором.</p> <p>(Источник: The Economist, 2009g)</p>
--	--	--	---

<p>УК-11</p> <p>Способность к постановке целей и задач исследования, выбору оптимальных путей и методов их достижения</p>	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p>Знать: основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>Уметь: аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации.</p> <p>Знать: подходы к постановке целей и задач управления.</p> <p>Уметь: обосновывать необходимость достижения управленческих целей.</p> <p>Знать: методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций.</p> <p>Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора.</p> <p>Знать: методы разработки решений.</p> <p>Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи.</p> <p>Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза</p>	<p>Задание 1. Сформулируйте, пожалуйста, в чем суть и значимость функции «планирование»? Почему эта функция является базовой? Для чего необходимо планировать работу организации, коллектива или отдельного человека?</p> <p>Задание 2. Кейс</p> <p>Неудачные переговоры<sup>1</sup></p> <p>Тиму Карру, американцу, работавшему на оборонном предприятии, предстояли трудные переговоры с потенциальным клиентом – топ-менеджером компании из Саудовской Аравии, но он не особенно волновался за их исход. Тим был опытным переговорщиком и хорошо знал основные правила: 1) люди – отдельно, проблема – отдельно; 2) заранее подготовь запасные сценарии или лучшую альтернативу обсуждаемому соглашению; 3) главное – интересы сторон, а не их позиции. Все это он учил, сдавал на экзаменах.</p> <p>Он позвонил в Саудовскую Аравию. Долгий телефонный разговор шел по плану. Тим осторожно подводил собеседника к тому, чтобы тот согласился на предлагаемые ему условия, и, казалось, достиг цели. «Позвольте, я подведу итог, – сказал он. – Итак, вы готовы обеспечить поставки для намеченного на следующий год проекта и свяжетесь со своим коллегой из вашего отдела энергетики, чтобы получить его одобрение. Тогда я отправлю письмо... Далее, вы сказали, что вы...». Но, когда Тим закончил подробно излагать, кто на что согласился, ответом ему было долгое молчание. Наконец в трубке раздался тихий, но твердый голос: «Я сказал вам, что сделаю это. Вы думаете, что я не выполняю своих обещаний? Что я не держу слова?». На этом разговор закончился – и переговоры тоже.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания.</p> <p>1. Выделите причины, из-за которых Тим не достиг своей цели, и переговоры закончились безуспешно. Ответ обоснуйте.</p> <p>2. Сгенерируйте рекомендации по повышению эффективности ведения переговоров.</p> <p>Задание 3. В туристических фирмах России существует две основные системы оплаты труда сотрудников. По первой – сотрудники получают фиксированный высокий оклад. По итогам работы за год или квартал они</p>
---	--	--	---

	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>при решении практических задач управления. Уметь: проводить целеполагание развития организации. Знать: методологию исследования. Уметь: последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.</p>	<p>могут быть премированы (но это совсем не обязательно). По второй – все сотрудники получают фиксированный невысокий оклад, однако имеют доплаты в форме процента от сделки с клиентом.</p> <p>Определите, какие из перечисленных достоинств характерны для каждой системы оплаты труда:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развивает стремление к лучшей работе с клиентами.</li> <li>2. Обеспечивает стабильность дохода.</li> <li>3. Повышает инициативу сотрудников.</li> <li>4. Повышает доверие со стороны клиентов.</li> <li>5. Дает уверенность в завтрашнем дне.</li> <li>6. Способствует созданию постоянной клиентуры.</li> </ol> <p>Задание 4. Кейс</p> <p>Лидер российской продуктовой розницы X5 Retail Group начал свою историю более 20 лет назад. Сегодня компания управляет сетями магазинов у дома «Пятерочка» и «Чижик», супермаркетами «Перекресток», гипермаркетами «Карусель». Акции X5 котируются на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже, основной акционер — «Альфа-групп». В 2020 году, согласно предварительным операционным итогам, чистая розничная выручка компании увеличилась на 14,3% по сравнению с 2019 годом и составила 1,973 трлн руб., выручка цифровых бизнесов X5 выросла почти в 5 раз и достигла 20,1 млрд руб. На конец года у X5 насчитывалось 17707 магазинов общей торговой площадью 7,84 млн кв. м.</p> <p>Пандемия проверила бизнес на скорость реакции и прочность: многие компании не пережили кризис, но были и те, кто оседлал волну во время шторма. Ритейл стал одной из первых сфер, ощутивших удар «стихий»: в марте прошлого года спрос на продукты и онлайн-доставку резко вырос, и к этому оказались готовы далеко не все компании. X5 Retail Group, крупнейший российский ритейлер, сумел быстро перестроиться и извлечь из ситуации выгоду. За несколько месяцев он увеличил число онлайн-заказов в 50 раз и в течение трех лет собирается вывести направление e-commerce на прибыль, чего его конкурентам не удалось за 20 лет. База для рывка компании — начатая недавно программа цифровизации и прагматичный подход к расходам.</p>
--	--	--	--



			<p>HBR Россия: С началом пандемии многие менеджеры стали работать больше или не так, как прежде. Изменились ли ваши обязанности?</p> <p>Шехтерман: Безусловно. Мне пришлось больше погрузиться в «операционку», хотя в первую очередь я занимаюсь стратегией, верхнеуровневым контролем и запуском новых направлений бизнеса. В середине марта и начале апреля 2020 года неопределенность зашкаливала, и пришлось очень быстро принимать совместные решения и действовать. Был создан оперативный штаб, в который вошли члены правления, менеджеры из операционных бизнесов, я этот штаб возглавил. Решения приходилось принимать с колес — менять процессы в магазинах, где-то перераспределять полномочия, обеспечивать безопасность сотрудников и клиентов. Например, пока маски были в дефиците, мы искали и закупали их в Китае, привозили самолетами. Благодаря этому магазины выдержали нагрузку, компания заранее подготовилась к ажиотажному спросу в марте. Кроме того, мы плотно взаимодействовали с властями — регулярно проводились совещания, где обменивались данными по запасам продуктов — в первую очередь, социально значимых. Во время локдауна случались перебои: компания просто не успевала подвозить товары с распределительных центров, все сразу раскупали. Но абсолютно пустых полок не было, к тому же мэрия Москвы пошла нам навстречу и разрешила разгружаться ночью, чтобы утром все стояло в магазинах. Сегодня необходимости в едином штабе на уровне X5 нет, все процессы отработаны, у каждой сети есть свой собственный штаб, где самостоятельно принимают необходимые решения.</p> <p>2020-й стал для руководителей годом ясности: они увидели в своем бизнесе слабые места, а кто-то обнаружил точки опоры. Какие открытия сделали вы в X5 Retail Group?</p> <p>В прошлом году у всех все пошло не так, как планировалось. Пандемия и кризис привнесли много неопределенности, и последствия мы будем ощущать еще очень долго. Это период трансформации, вызов для</p>
--	--	--	--

			<p>нашего личного и профессионального роста. Но для X5 год был продуктивным — мы протестировали новые направления и процессы, которые запустили некоторое время назад. И сегодня видим, что компания эффективна и операционная модель, которую мы строили последний год, позволяет нам очень быстро меняться.</p> <p>В конце 2018 года X5 начала серьезную цифровую трансформацию, и благодаря этому в марте 2020-го мы одни из первых перевели на удаленку 97% персонала в Москве и большую часть региональных офисов. Далеко не все крупные компании могли сделать это и продолжать эффективно работать. Перевод ускорил перестройку наших рабочих процессов и офисных пространств. Поначалу мы опасались за продуктивность команд, но, как показала практика, сотрудники одинаково эффективно работают и в офисе, и дома. Сейчас компания лучше понимает узкие места и ограничения удаленки, у нас есть проект X5 Home Office, где мы обучаем руководителей и сотрудников работать в новом формате, внедрять цифровые инструменты. Около 60% персонала будет и после окончания пандемии трудиться в гибридном режиме — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно.</p> <p>(интервью журналу «Harvard Business Review Россия» главного исполнительного директора X5 Retail Group Игоря Шехтермана <a href="https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807">https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807</a>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие элементы внутренней среды организации были подвержены изменениям?</li> <li>2. Какой стратегии управления изменениями следовала компания?</li> </ol> <p>Задание 5. Выполняется в группах по 3-4 человека. Проанализировать компанию, которая может быть конкурентоспособной на рынке в настоящее время. Необходимо подготовить презентацию, в которой следует отразить следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Название и миссия компании.</li> <li>2. Дерево-целей компании.</li> <li>3. Диаграмма Ганта по открытию данной компании.</li> <li>4. Схема организационной структуры управления.</li> <li>5. Перечень ресурсов.</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>Задание 6. Выполняется в группах по 3-4 человека.</p> <p>Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на кого ориентирована</li> <li>- целевой ориентир</li> <li>- сфера деятельности</li> <li>- философия организации</li> <li>- способы осуществления деятельности.</li> </ul> <p>Результаты подготовить в форме доклада.</p>
--	--	--	---

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Понятие менеджмента. Цели и процесс управления.
2. История и развитие управленческой мысли.
3. Школы управления в начале XX века: классические концепции.
4. Школы менеджмента второй половины XX в.
5. Теоретические аспекты современного менеджмента.
6. Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние.
7. Роли менеджмента.
8. Функции менеджмента.
9. Уровни менеджмента.
10. Менеджер как профессия. Личность менеджера.
11. Содержание менеджмента и его особенности. Объект и субъект управления, их взаимодействие.
12. Принципы управления организацией как системой.
13. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
14. Управление процессами в организации.
15. Школа научного управления. Основные принципы школы научного управления.
16. Административная школа управления. Вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.

17. Школа человеческих отношений (поведенческая школа) как отражение нового этапа в развитии менеджмента.
18. Модели менеджмента: особенности и основные характеристики.
19. Всеобщее управление качеством.
20. Становление и развитие российской системы менеджмента.
21. Организация как объект менеджмента. Классификация организаций.
22. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
23. Цели и миссия организации.
24. Уровни управления организацией. Компетенции менеджеров различных уровней.
25. Организационная культура: понятие, элементы, функции, уровни, типы.
26. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
27. Сущность планирования и его значение в деятельности организации.
28. Виды и принципы планирования. Система планов и их взаимосвязь.
29. Теория и практика сценарного менеджмента.
30. Синергетический подход менеджмента.
31. Организационные процессы. Место организационных процессов в развитии фирмы.
32. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления.
33. Бюрократический тип управления организациями: линейно-функциональные, линейно-штабные и дивизиональные структуры.
34. Органические структуры управления как антипод бюрократической организации: проектные, матричные и бригадные формы организации управления.
35. Современные типы организационных структуры управления и их применение в современных организациях. Достоинства и недостатки структур.
36. Модель организационных изменений.
37. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
38. Методы снижения степени сопротивления изменениям.
39. Мотивация и ее роль в управлении.

40. Содержательные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
41. Процессуальные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях
42. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
43. Модель жизненного цикла организации.
44. Виды и этапы контроля. Количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.
45. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.
46. Управленческие решения и их значение в развитии организации. Виды управленческих решений.
47. Процесс принятия решений. Рациональный подход.
48. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
49. Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.
50. Лидерство в системе менеджмента. Качества лидера-руководителя.
51. Теории лидерского поведения и стили управления.
52. Современные теории эффективного лидерства и руководства.
53. Власть менеджера. Источники власти.
54. Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.
55. Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов. Методы повышения эффективности работы групп.
56. Коммуникация как процесс обмена информацией.
57. Виды коммуникаций в организациях. Управление коммуникациями.
58. Коммуникационный процесс и обратная связь.
59. Стили коммуникаций. Каналы передачи информации и коммуникативные барьеры.
60. Понятие качества. Управление качеством. TQM.

61. Управление проектами.
62. Сравните корпоративные и конкурентные стратегии развития организации.
63. Стратегическое управление организацией. Сущность и задачи стратегического управления.
64. Изменения в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям.
65. Стратегии инновационного развития компании.
66. Модели менеджмента 1.0, 2.0
67. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Индивидуальные стили принятия решений.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)  
Департамент менеджмента и инноваций  
Дисциплина «Менеджмент»  
**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №29**

1. **Теоретический вопрос.** Сравните вклад представителей школы человеческих отношений и бихевиористов в развитие менеджмента. (15 баллов)
2. **Тестовые задания.** Выберите правильный ответ. (15 баллов)
  - 2.1. Контроль – это ...
  - 2.2. Сплоченная команда оказывается в состоянии решать непосильные для обычной рабочей группы специалистов задачи за счет ...  
высокой специализации в выполнении работ  
возникновения синергетического эффекта  
жесткой иерархичности команды как структуры  
применения политики недопущения ошибок  
стремления сотрудников добиться индивидуальных результатов работы
  - 2.3. Целенаправленное воздействие на управляемый объект со стороны субъекта управления в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности называется ...  
механизмом  
методом  
инструментом  
управлением  
системой
  - 2.4. Миссия организации – это:  
максимизация прибыли  
внешнее предназначение фирмы

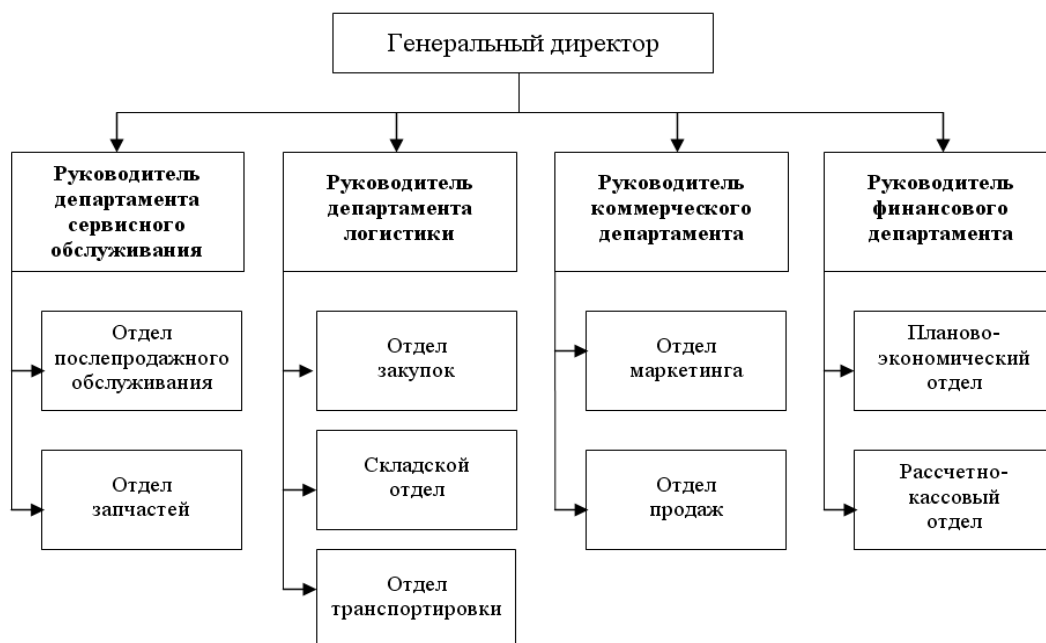
цель, связанная со снижением издержек

мотивация её персонала

достижение результатов

2.5. Этапы коммуникационного процесса: ...

### 3. Практико-ориентированное задание. (30 баллов)



*Задание.*

Изучите схему. Определите тип оргструктуры компании.

А) Линейная.

Б) Функциональная.

В) Матричная.

Ответ обоснуйте. Перечислите достоинства и недостатки структуры данного вида.

Сформулируйте рекомендации, в каких случаях целесообразно использовать такой тип оргструктуры.

Подготовила: \_\_\_\_\_

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: 29.03.2023). — 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. - 2023. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2016155> (дата обращения: 04.04.2023). - Текст : электронный.
3. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 186 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232143> (дата обращения: 04.04.2023). — 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: 04.04.2023). — Текст : электронный.



5. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр, 2015, 2016. - 384 с. - (Бакалавриат). – Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844277> (дата обращения: 04.04.2023 ). - Текст : электронный.
6. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549> (дата обращения: 04.04.2023). — Текст : электронный.
7. Операционный менеджмент: учебник / Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука. - Москва: Кнорус, 2017. - 360 с. - (Бакалавриат и магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/944931> (дата обращения:04.04.2023). — Текст : электронный.
8. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Управление персоналом" / О.В. Астафьева, И.В. Корнеева, А.Г. Коряков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А.. Полевого - Москва: Кнорус, 2018 - 192 с. - (Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/945960> (дата обращения: 13.03.2023). — 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.com>

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/>

Адрес	Название ресурса
<a href="https://hbr-russia.ru/">https://hbr-russia.ru/</a>	Сайт электронного периодического издания «Harvard Business Review Россия» («Гарвард Бизнес Ревью Россия»)
<a href="http://www.uptp.ru/">http://www.uptp.ru/</a>	Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>	Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
<a href="http://info.e-c-m.ru/">http://info.e-c-m.ru/</a>	Сайт журнала «Эффективное антикризисное управление. Практика»
<a href="https://secretmag.ru/">https://secretmag.ru/</a>	Сайт журнала «Секрет фирмы»
<a href="https://maginnov.ru/">https://maginnov.ru/</a>	Сайт журнала «Инновации»
<a href="http://sk.ru/">http://sk.ru/</a>	Сайт Фонда развития инновационного центра «Сколково»
<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>	Сайт информационно-правовой системы «Гарант»
<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс»

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf</a>
Методические указания к практическим занятиям	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf</a>
Методические указания самостоятельной работе	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf</a>

### Методические рекомендации по написанию 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.**

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