

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Омский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Омского филиала
Финуниверситета



Т. В. Ивашкевич
«21» июня 2024 г.

Хайрулина Л.Р.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая программа дисциплины

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 38.03.01 – «Экономика»,
(программа подготовки бакалавров)

ОП «Экономика и финансы»», Профиль: «Финансы и кредит»

*Рекомендовано Ученым советом Омского филиала Финуниверситета
(протокол от «21» июня 2024 г. №14)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и менеджмент»
(протокол от «31» мая 2024 г. №5)*

Омск 2024

Рабочую программу дисциплины разработала:

к.э.н., доцент ***Л.Р. Хайрулина***

Основы менеджмента. Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика» направленность (профиль) «Финансы и кредит». – Омск: Омский Финуниверситет, кафедра «Экономика и менеджмент», 2024. – 54 с.

© Омский филиал Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации,
2024

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
	5.1. Содержание дисциплины	8
	5.2. Учебно-тематический план	11
	5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
	6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
	6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	15
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
	7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	22
	7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций	23
	7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые	

	для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	28
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	48
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	50
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	51
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	54
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	54

1. Наименование дисциплины

«Основы менеджмента»

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 ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/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 концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки. Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. Знать: особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе. Уметь: критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы. Знать: основные направления экономической политики РФ. Уметь: результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации.
ПKN-5	Способность составлять и	1. Применяет положения международных и	Знать: основные положения международных и национальных

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	стандартов. Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Знать: методики и особенности анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов. Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения.	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. 4. Критические переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает	Знать: методы и инструменты целостного структурированного описания проблемной ситуации. Уметь: переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Знать: инструментарий системной формулировки цели и постановки задачи управления. Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления. Знать: методологию анализа ситуации. Уметь: взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Знать: методики оценки и выбора альтернативных подходов, прогнозирования последствий выбора. Уметь: оценивать последствия

		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. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления. Уметь: корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Знать: теорию и методологию управленческого исследования. Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.
--	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к модулю дисциплин обязательной части общегуманитарного цикла для направления подготовки 38.03.01 38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и финансы» профиль «Финансы и кредит».

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

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	<i>3/108</i>	<i>108</i>
<i>Аудиторные занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Лекции	<i>16</i>	<i>16</i>
Семинары, практические занятия	<i>18</i>	<i>18</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>74</i>	<i>4</i>
Вид текущего контроля	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Зачет</i>	<i>Зачет</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Природа и функции менеджмента

Понятие менеджмента. Цели и процесс управления. Природа управления людьми. Группа и организация. История управления. Менеджмент как управление в коммерческой организации. История и развитие управленческой мысли. Школы управления в начале XX века: классические концепции. Школы менеджмента второй половины XX в. Теоретический мейнстрим современного менеджмента.

Тема 2. Современный контекст управления

Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии. Технологические вызовы: цифровая трансформация. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, новые бизнес-модели. Деловая этика и менеджмент

Тема 3. Менеджмент в современном мире

Роли менеджмента. Функции менеджмента. Уровни менеджмента. Менеджер как профессия. Личность менеджера.

Тема 4. Управленческие решения

Типы решений. Процесс принятия решений. Рациональный подход. Управленческие решения, творчество и личность менеджера. Эвристические методы разработки и принятия решений. Групповые методы выработки и принятия решений. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте. Техники прогнозирования. Исследование операций в менеджменте.

Тема 5. Организация как группа людей

Природа и цели существования организации. Координация и кооперация. Структура и структурные подразделения. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. Органы управления в организациях различных ОПФ. Коллегиальные и единоличные органы управления. Корпоративное управление. Организационная культура.

Тема 6. Процесс организации

Видение бизнеса и общие принципы. Целеполагание. Прогнозирование в менеджменте. Техники прогнозирования общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. Среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления.

Тема 7. Ресурсы и функциональные области менеджмента

Реализация плана. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты. Управление процессами в организации. Бизнес – процессы. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса. Координация различных функциональных областей деятельности организации. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и анализ бизнес-процессов. Цикл Шухарта-Деминга. Непрерывное совершенствование.

Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент

Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. Базовые стратегии. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. Стратегический процесс. Стратегический анализ. Отдельные инструменты стратегического анализа. Современные концепции стратегического менеджмента.

Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия

Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM. Управление затратами в операционном менеджменте. Управление запасами цепями поставки. Интегрированные системы менеджмента.

Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент

Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса. Управление исследованиями и разработками. Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство. Управление интеллектуальной собственностью. Управление продуктом.

Тема 11. Человек – основной элемент организации

Управление персоналом. Поведение человека в организации. Принципы нормирования и укомплектования персонала. Развитие персонала. Мотивы и стимулы в деятельности организации. Базовые концепции компенсационного менеджмента.

Тема 12. Процессы управления и координации

Власть и делегирование. Координация людей. Инструменты координации. Лидерство. Коммуникации.

Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения

Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта. Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Гибкие методы в управлении проектами.

Тема 14. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего

контроля) Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Инструменты контроля. Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы.

Тема 15. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации

Измерение, контроль и управление результативностью и эффективностью в организации. Система управления результативностью сотрудников.

Тема 16. Жизненный цикл организации

Менеджмент и жизненный цикл. Этапы жизненного цикла. Подходы к жизненному циклу. Жизненный цикл по Адизесу. Подходы к управлению изменениями.

5.2. Учебно – тематический план

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо сти
		Всего	Аудиторная работа				Самост о ятельн а работа	
			Об щ ая, в т.ч.:	Ле к ци и	Семинары , практич. занятия	Занятия в интерак тивных формах		
1.	Природа и функции менеджмента	8	2	1	1	-	6	Тест
2.	Современный контекст управления	6	2	1	1	1	4	Тест
3.	Менеджмент в современном мире	7	3	1	2	1	4	Тест
4.	Управленческие решения	8	2	1	1	1	6	Тест

5.	Организация как группа людей	6	2	1	1	1	4	Тест
6.	Процесс организации	6	2	1	1	-	4	Тест
7.	Ресурсы и функциональные области менеджмента	6	2	1	1	-	4	Тест
8.	Стратегия организации. Стратегический менеджмент	8	2	1	1	1	6	Тест
9.	Операционный менеджмент и операционная стратегия	6	2	1	1	-	4	Тест
10.	Инновации. Инновационный менеджмент	8	2	1	1	-	6	Тест
11.	Человек – основной элемент организации	8	2	1	1	1	6	Тест
12.	Процессы управления и координации	6	2	1	1	-	4	Тест
13.	Проектный менеджмент: понятия и определения	6	2	1	1	-	4	Тест
14.	Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)	6	2	1	1	1	4	Тест
15.	Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	7	3	1	2	1	4	Тест
16.	Жизненный цикл организации	6	2	1	1	1	4	Тест
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	9	74	ДТЗ
	Итого в %					50		зачет

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Природа и функции менеджмента	Понятие менеджмента. Цели и процесс управления. Природа управления людьми. Группа и организация. История управления. Менеджмент как управление в коммерческой организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов
Тема 2. Современный контекст управления	Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов.
Тема 3. Менеджмент в современном мире	Роли менеджмента. Функции менеджмента. Уровни менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов.
Тема 4. Управленческие решения	Типы решений. Процесс принятия решений. Рациональный подход. Управленческие решения, творчество и личность менеджера. Эвристические методы разработки и принятия решений. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов.
Тема 5. Организация как группа людей	Природа и цели существования организации. Координация и кооперация. Структура и структурные подразделения. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор миникейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 6. Процесс организации	Видение бизнеса и общие принципы. Целеполагание. Прогнозирование в менеджменте. Техники прогнозирования общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов
Тема 7. Ресурсы и функциональные области менеджмента	Реализация плана. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты. Управление процессами в организации. Бизнес –процессы. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор миникейсов.
Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент	Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. Базовые стратегии. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел	Устный опрос, разбор миникейсов, групповая дискуссия, тестирование

	9, №№ 1-10.	
Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM. Управление затратами в операционном менеджменте. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса. Управление исследованиями и разработками. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 11. Человек – основной элемент организации	Управление персоналом. Поведение человека в организации. Принципы нормирования и укомплектования персонала Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 12. Процессы управления и координации	Власть и делегирование. Координация людей. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 5, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия
Тема 14. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)	Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Инструменты контроля. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 15. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	Измерение, контроль и управлении результативностью и эффективностью в организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 16. Жизненный цикл организации	Менеджмент и жизненный цикл. Этапы жизненного цикла. Подходы к жизненному циклу. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование

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. Природа и функции менеджмента	История и развитие управленческой мысли. Школы управления в начале XX века: классические концепции. Школы менеджмента второй половины XX в. Теоретический мейнстрим современного менеджмента. 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. Современный контекст управления	Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии. Технологические вызовы: цифровая трансформация. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, новые бизнес-модели. Деловая этика и менеджмент. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Менеджмент в современном мире	Менеджер как профессия. 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 4. Управленческие решения	Групповые методы выработки и принятия решений. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте. Техники прогнозирования. Исследование операций в менеджменте. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

Тема 5. Организация как группа людей	Органы управления в организациях различных ОПФ. Коллегиальные и единоличные органы управления. Корпоративное управление. Организационная культура. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Процесс организации	Среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 7. Ресурсы и функциональные области менеджмента	Координация различных функциональных областей деятельности организации. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и анализ бизнес-процессов. Цикл Шухарта-Деминга. Непрерывное совершенствование. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент	Стратегический процесс. Стратегический анализ. Отдельные инструменты стратегического анализа. Современные концепции стратегического менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	Управление запасами цепями поставки. Интегрированные системы менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство. Управление интеллектуальной собственностью. Управление продуктом. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

Тема 11. Человек – основной элемент организации	Развитие персонала. Мотивы и стимулы в деятельности организации. Базовые концепции компенсационного менеджмента. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1- 10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 12. Процессы управления и координации	Инструменты координации. Лидерство. Коммуникации. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 5, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Гибкие методы в управлении проектами. 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 14. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)	Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 15. Понятие результативност и и эффективности управления и деятельности организации	Система управления результативностью сотрудников. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 16. Жизненный цикл организации	Жизненный цикл по Адизесу. Подходы к управлению изменениями. - Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3; 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

Содержание домашнего творческого задания

Структура домашнего творческого задания:

Титульный лист

Содержание

Введение (обосновывается актуальность выбранной темы, цель, задачи, предмет и объект домашнего творческого задания)

1. Общее описание исследуемой организации, ее организационная структура

2. Система планирования, мотивации и контроля исследуемой организации

3. Предложения по усовершенствованию управления исследуемой организацией

Заключение

Список использованных источников

1. Используя Интернет-источники необходимо выбрать конкретную организацию любой организационно-правовой формы – промышленное предприятие, торговое предприятие, государственное или муниципальное учреждение; банк, финансовое учреждение; коммерческую фирму.

2. Составить общее описание исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации.

Составить краткую историческую справку об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла.

3. Описать организационную структуру исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей.

4. Описать систему планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности.

5. Описать характерные черты и специфические особенности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом исследуемой организации; основные виды стимулирования.

6. Описать характерные черты и специфические особенности системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации; принципы эффективности контроля.

7. Оценить степень соответствия системы управления целям, задачам и особенностям организации. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию управления исследуемой организацией в области планирования, организации, мотивации или контроля.

Пример кейса/ситуационного задания

Задание 1.

Охарактеризуйте PEST-анализ. Проведите PEST-анализ для одной из известных современных компаний. Определите степень влияния каждого фактора на организацию, проранжируйте факторы в порядке убывания влияния на организацию. Сформируйте таблицу (фактор, оценка, действия). В качестве чернового варианта напротив каждого фактора в графе действия напишите наиболее выгодный для организации вариант. Объедините черновые варианты по каждой группе факторов в одно решение. Сделайте выводы по результатам исследования.

Задание 2.

Компания Colgate-Palmolive Company сегодня занимается производством средств гигиены рта, бытовой химии, жидкого мыла и кормов для животных. На сегодняшний день Colgate является одной из самых известных компаний по производству средств личной гигиены, но эта популярность пришла компании не сразу. Как и все бренды, Colgate естественно заботится о продажах своих продуктов с самого начала выхода на рынок. Но даже этого крупного и мирового бренда по производству зубных паст не обошли трудности в начале производственного пути.

Когда Colgate только выходил на рынок зубных паст, их продукция отличалась узким отверстием в тюбике, что очень заметно затрудняло проход зубной пасты, а из этого следовало, что расход ее стремился к минимуму, так как потребителям было тяжело выдавить пасту на зубную щетку. Из-за такого положения дел компания Colgate не пользовалась популярностью на рынке и терпела убытки. Узкое отверстие в тюбике считалось нормой, его применяли во благо потребителя, так как оно отлично экономило объем выдавливаемой зубной пасты, меньше контактировала с внешним миром, вследствие чего спокойно сохраняло свои химические качества, что удешевляло процесс производства, так как издержки становились ощутимо меньше за счет натуральных консервантов.

Компания проводила различные мероприятия для поднятия доверия покупателей, пытаясь занять наиболее устойчивую позицию на рынке зубных паст, но тем не менее их старания не сопровождалось успехом. Однако, менеджеры бренда Colgate не теряли надежд и пробовали вводить всё новые и новые акции, до тех пор, пока им не пришла одна из идей, сохраняющая популярность и по сей день. Colgate решили устроить конкурс среди своих постоянных клиентов, где те должны были придумать и предложить Colgate путь решения их проблемы, а то есть вариант, при котором всеми известный сегодня

бренд мог бы выйти на новый уровень продаж.

В конце концов, один из участников, рассмотрев кейс, предложенный Colgate для анализа и размышлений, предложил идею об увеличении отверстия тюбика зубной пасты. Изначально производители восприняли в штыки такое обновление продукта, так как они не понимали, как это может увеличить продажи их зубных паст. Но все оказалось гораздо проще, чем казалось ранее. Увеличенное на 20% горлышко тюбика зубной пасты увеличивало ее расход, маркетологи со временем разработали и запустили моду, где полагалось выдавливать зубную пасту в соответствии с размером зубных щеток, что конечно же гораздо превышало необходимый объем пасты для чистки зубов. Таким образом, повысив расход потребителями зубной пасты, упростив систему пользования продуктом бренд Colgate повысил свою выручку на 20%, а также вышел на высокие позиции на рынке, стал лидирующей компанией по производству бытовой химии, которую сегодня все знают.

Вопросы:

- 1. Очевидна ли зависимость размера горлышка тюбика зубной пасты и прибыли компании? Приведите известные вам примеры аналогичных организационных решений. Повлияло ли описанное управленческое решение на положение организации на рынке? Можно ли считать, что Colgate-Palmolive Company стала лидирующим международным семейным брендом?*

Задание 3.

Выберите современную организацию, исповедующую философию устойчивого развития. Охарактеризуйте стратегию данной организации в контексте устойчивости. Какие преимущества дает такая стратегия и какие в ней есть недостатки? Перечислите и охарактеризуйте как минимум 3-4 пункта в каждом блоке. Какие направления развития бизнеса являются, на Ваш взгляд, перспективными для компании? Рассмотрите стратегические альтернативы развития данной организации, сделайте аргументированный прогноз на 2-3 года.

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

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финуниверситета.

Таблица 3.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы всего
1.	Текущий контроль (<u>Приказ от 27.06.2019 № 1506/о п. 2)</u> в т.ч:	40
	доклад, презентация	10
	участие в групповой дискуссии	6
	решение задач	14
	подготовка ДТЗ	10
2.	Зачет	60
3.	Итого	100

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

7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций

Зачет по дисциплине выставляется студенту при условии сформированности по каждой компетенции как минимум порогового уровня.

Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Шкала и критерии оценки результатов			
	Высокий уровень (отлично)	Продвинутый уровень (хорошо)	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Пороговый уровень не достигнут (неудовлетворительно)
ПКН-1 «Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач»				
<u>Знать:</u> -Основные элементы системы управления и методы воздействия на них. -Методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией. -Результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях.	Сформированы систематические знания об основных элементах системы управления и методах воздействия на них. Знает методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией. Свободно ориентируется в результатах современных исследований в области менеджмента, опубликованных в ведущих профессиональных изданиях.	Достаточно полно знает основные элементы системы управления и методы воздействия на них. Демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией. Достаточно хорошо ориентируется в результатах современных исследований в области менеджмента, опубликованных в ведущих профессиональных	Демонстрирует общие, но не структурированные знания основных элементов системы управления и методов воздействия на них. Слабо знает методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией. Плохо ориентируется в результатах современных исследований в области менеджмента, опубликованных в ведущих профессиональных изданиях.	Не знает основные элементы системы управления и методы воздействия на них; методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией; результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях.

		изданиях.		
Уметь: -Организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности. -Обосновывать необходимость проведения изменений в организации; определять подход к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации. -Использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.	Умеет организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности; обосновывать необходимость проведения изменений в организации; определять подход к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации. использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.	Демонстрирует в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности. Допускает незначительные ошибки при обосновании необходимости проведения изменений в организации; при определении подхода к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации.	Вызывает существенные затруднения планирование и осуществление мероприятий по эффективному управлению человеческими ресурсами. Частично освоено умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. Хорошо умеет использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.	Не умеет организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности; обосновывать необходимость проведения изменений в организации; определять подход к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.
ПКН-5 «Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений»				

<u>Знать:</u> -Сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла. -Основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами.	Знает сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла. Сформированы систематические знания об основных современных зарубежных и отечественных инструментах и принципах управления проектами.	Демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания о сущности, содержании и общей методике реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла. Достаточно полно знает основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами.	Демонстрирует общие, но не структурированные знания сущности, содержания и общей методике реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла. Слабо знает основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами.	Не знает сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла; основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами.
<u>Уметь:</u> -Абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. -Дать профессиональную оценку предложенному варианту	Умеет абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. Способен дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-	Демонстрирует в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. Допускает незначительные ошибки давая профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирая	Вызывает существенные затруднения умение абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. Частично освоено умение давать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и	Не умеет абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. давать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.

управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.	процессов в управлении организацией.	эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.	оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.	
УК-11 «Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения»				
<u>Знать:</u> -Теоретические и практические подходы к определению проблемы и проблемной ситуации. -Теоретические и практические подходы к определению и формулировке целей и задач управления. -Критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	Сформированы систематические знания теоретических и практических подходов к определению проблемы и проблемной ситуации. Свободно ориентируется в теоретических и практических подходах к определению и формулировке целей и задач управления. Знает критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	Демонстрирует сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания теоретических и практических подходов к определению проблемы и проблемной ситуации. Достаточно полно знает теоретические и практические подходы к определению и формулировке целей и задач управления. Достаточно хорошо ориентируется в критериях и условиях выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	Демонстрирует общие, но не структурированные знания теоретических и практических подходов к определению проблемы и проблемной ситуации. Слабо знает теоретические и практические подходы к определению и формулировке целей и задач управления. Плохо ориентируется в критериях и условиях выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	Не знает теоретические и практические подходы к определению проблемы и проблемной ситуации; теоретические и практические подходы к определению и формулировке целей и задач управления; критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.
<u>Уметь:</u> -Формулировать	Умеет формулировать проблемы,	Демонстрирует в целом успешное, но содержащие	Частично освоено умение формулировать проблемы,	Не умеет формулировать проблемы,

проблемы, структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента. -Ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте. -Применять системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента; ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте; применять системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	отдельные пробелы умение: формулировать проблемы, структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента; ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте. Допускает незначительные ошибки применяя системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента. Вызывает существенные затруднения умение: ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте; применять системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.	структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента; ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте; применять системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.
---	---	---	--	---

7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету/экзамену, Тестовые задания, Практико-ориентированные задания
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	<u>Вопросы к зачету:</u> 1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально экономических категорий. 2. Цели и задачи менеджмента. 3. Принципы менеджмента. 4. Понятие и классификация методов менеджмента. 5. Школа научного менеджмента: представители и основные постулаты. 6. Административная (классическая) школа: представители и основные постулаты. 7. Школа человеческих отношений: представители и основные постулаты. 8. Поведенческая школа: представители и основные постулаты. 9. Школа науки управления: представители и основные постулаты. 10. Сущность процессного подхода в менеджменте. 11. Сущность системного подхода в менеджменте. 12. Сущность ситуационного подхода в менеджменте. 13. Понятие и значение организационной структуры. 14. Элементы структуры управления: звенья, уровни управления и связи. 15. Формальные и неформальные структуры управления. 16. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. 17. Органические (адаптивные) организационные структуры управления. 18. Делегирование как инструмент эффективного руководства. <u>Тестовые задания</u> Тест 1. К элементам внутренней среды организации относятся: А. клиенты; Б. ресурсы; В. вышестоящий орган управления.

	текущие социально-экономические проблемы. 3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	Тест 2. К экономическим методам управления не относится: А. Планирование; Б. Финансирование; В. Инструктирование; Г. Кредитование; Д. Ценообразование; Е. Экономическое стимулирование Тест 3. Какие из методов управления базируются на власти, дисциплине и ответственности? А. Экономические. Б. Организационно-административные. В. Социально-психологические. Тест 4. Гуманизация труда относится к методам: А. Организационного воздействия. Б. Психологического управления. В. Распорядительного воздействия. Г. Социального регулирования. Тест 5. Укажите элемент, не входящий в систему управления организацией: А. метод; Б. задача; В. цель; Г. финансы; Д. персонал; Е. решение; Ж. функция; З. принцип. Тест 6. Расставьте в правильной последовательности этапы проектирования системы управления исходя из состава элементов системы управления и их логической взаимосвязи: А. Проектирование организационной структуры
--	--	--

		Б. Разработка стратегии достижения цели организации В. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей Г. Формулирование наивысшей цели организации Д. Автоматизация системы управления (при необходимости) Е. Определение объектов управления Ж. Формирование регламентирующей и методической документации З. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей Тест 7. К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены: А. затраты на разработку управленческого решения; Б. своевременность представления проекта решения; В. численность разработчиков управленческого решения; Г. степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки; Д. ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта. Тест 8. К методам оценки экономической эффективности управленческих решений относятся: А. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение; Б. Косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения; В. Оценка снижения вредных воздействий на окружающую среду, повышение экологической безопасности продукции. Г. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации. Д. Оценка развития организационной культуры. Тест 9. Соотнесите виды эффективности управленческих решений и их характеристики: А. Организационная Б. Экономическая
--	--	--

		В. Социальная Г. Технологическая Д. Правовая 1. результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами. 2 результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени 3 оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами 4. соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. 5. рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, меньшим числом работников. Тест 10. Расставьте в правильной последовательности этапы процесса реализации управленческих решений: А. управление реализацией; Б. оценка результатов реализации решения; В. разработка плана реализации решения; Г. контроль выполнения решения. <u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1. В компании Альфа руководитель вместе с еще несколькими ведущими топ-менеджерами регулярно изучают всю информацию о результатах деятельности фирмы, устраивают коллективные обсуждения, «мозговые штурмы» и т.д., в ходе которых они обсуждают деятельность фирмы за истекшие периоды, пытаются предсказывать дальнейшие тенденции развития бизнеса и вырабатывают решения о том, как можно придать ему желаемое направление. Для реализации данных решений в компании существует специальное подразделение – Департамент развития, сотрудники которого претворяют в жизнь решения руководства. В компании Бета, в ее структуре существует подразделение, занятое углублённым анализом результатов деятельности компании. Они формируют аналитические отчёты, прогнозы развития бизнеса, а также регулярно пересматривают внутренние нормативные акты,
--	--	--

		регламентирующие их работу в данной сфере. По результатам своей работы данный отдел даёт рекомендации руководству по совершенствованию работы компании. Руководство издаёт приказы о внедрении данных нововведений, и ответственность за их исполнение возлагается на руководителей тех отделов, работу которых эти нововведения затрагивают. Вопрос. Насколько полно реализуются в этих двух компаниях на практике основные функции теории менеджмента как науки? Задание 2. Выбор индивидуального типа руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Выделяют пять основных типов руководства: <i>Невмешательство:</i> низкий уровень заботы о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации. <i>Теплая компания:</i> высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом, руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты. <i>Задача:</i> внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало. <i>Золотая середина:</i> руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством. <i>Команда:</i> руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание к производству и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть деловым и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях. Вопрос: Какой стиль руководства является наилучшим? Обоснуйте ответ Задание 3. Две компании, занимающиеся продажей автомобилей (одна специализируется на немецких, вторая – на японских) организовали совместное исследование рынка. А по его завершении организовали цикл семинаров для работников обеих компаний по ознакомлению с результатами данного исследования для последующего внедрения в работу. Проведением обоих мероприятий руководило по одному менеджеру – представителю от каждой организации. Вопрос: Какие виды синергизма возникли в работе двух данных организаций в результате проведения описанных мероприятий?
--	--	--

		Задание 4. Крупная компания по производству бытовой электроники имеет несколько дочерних предприятий в разных регионах. На этих предприятиях действует система автоматизированного контроля своевременности прихода сотрудников на работу – если сотрудник приходит и прикладывает удостоверение к турникету позже положенного времени, то все это фиксируется в информационной системе предприятия, а затем эти сведения направляются в головную компанию, руководство которой применяет штрафные санкции к провинившимся сотрудникам. По такой же системе фиксируются несанкционированные уходы сотрудников с предприятия в рабочее время. За последний год в головную компанию не поступило никакой информации об опозданиях или несанкционированных уходах сотрудников в рабочее время, однако показатели производительности труда на предприятиях имеют тенденцию к постоянному снижению. Вследствие этого у руководства головной компании возникли серьезные основания полагать, что руководители дочерних предприятий просто покрывают своих подчинённых и сами стараются улучшить показатели своей работы, и для этого уничтожают информацию об опозданиях и прогулах сотрудников в информационных системах дочерних предприятий прежде, чем эта информация передается в информационную систему головной компании. Перед руководством последней, таким образом, встала задача, Как пресечь эту порочную практику. Решение задачи предложить с использованием многоэкранного подхода (по Альшулеру) Задание 5. В организации происходят изменения. Работники хотят работать на новых условиях, но недостаточно подготовлены к этому. В зависимости от того, какую модель поведения выберет менеджер, эти конфликты будут сглажены или получают острое развитие. Первая модель поведения. Менеджер включается в конфликтные отношения с персоналом и, используя свои властные полномочия, заставляет людей работать по-новому. Вторая модель поведения. Менеджер не включается в конфликтные отношения с персоналом. Возникшие трудности с освоением новых ролей он решает путем повышения профессиональной компетенции работников. Вопрос: Какая модель поведения является оптимальной и почему? Аргументируйте ответ
ПКН-5 Способность составлять и анализировать финансовую,	1.Применяет положения международных и национальных стандартов для	Вопросы к зачету: 1. Понятие управленческих решений, их классификация. 2. Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии и этапы принятия решений. 3. Условия и факторы качества управленческих решений.

бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	составления и подтверждения достоверности отчетности организации. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов. отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	4. Понятие, значение, место и классификация функций управления. 5. Специальные функции менеджмента как конкретные виды деятельности, осуществляемые в организации. 6. Функция планирования в менеджменте. 7. Функция мотивации в менеджменте. 8. Функция контроля в менеджменте. 9. Функция координации в менеджменте. <u>Тестовые задания</u> Тест 1. Функции управления – это: А. определенные конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессах управления; Б. компетенция должностного лица в аппарате управления; В. совокупность задач по реализации полномочий. Тест 2. Алгоритм управления – это: А. распределение обязанностей в администрации учреждения; Б. способ (правило, инструкция) достижения поставленной цели; В. порядок оформления указаний и распоряжений. Тест 3. Технология управления – это: А. совокупность управленческих операций и процедур, выполняемых в установленном порядке, методов и технических средств их осуществления; Б. порядок прохождения документов в аппарате учреждения; В. совокупность методов решения возникающих задач управления. Тест 4. Метод управления – это: А. способ решения проблем, возникающих перед аппаратом управления; Б. способ достижения поставленной цели; В. способ воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения цели управления. Тест 5. Какому понятию соответствует определение «типовые элементы управленческого цикла, регулярный вид деятельности органов управления предприятием, определяющие специализацию управленческого труда»?
---	--	--

		А. Специальные функции управления. Б. Организационные структуры управления. В. Методы управления. Г. Общие функции менеджмента. Тест 6. Управление _____ - это искусство и наука координирования людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенных целей в заданное время, в пределах бюджета, с заданным качеством и к удовлетворению заказчика. А. персоналом; Б. проектами; В. финансами; Г. качеством. Тест 7. Соотнесите общие функции менеджмента и их определения: А. Планирование Б. Организация В. Контроль Г. Регулирование Д. Мотивация 1. обеспечение реализации намеченной в плане цели путем формирования управляющей и управляемой подсистем, а также налаживание связей и отношений между ними; 2. побуждение коллективов людей к достижению намеченной цели; 3. определение целей и разработка программы действий по ее достижению; 4. непрерывное наблюдение, анализ и оценка хода производственного процесса, для выявления отклонений от установленных целей и задач; 5. поддержание системы в устойчивом состоянии посредством ее корректировки. Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы управленческого цикла: А. Планирование и назначение ответственных за исполнение запланированных действий; Б. Контроль результатов; В. Постановка целей; Г. Исполнение предусмотренных планом действий. (В-А-Г-Б)
--	--	--

		Тест 9. Соотнесите принципы управления проектом и их характеристики: А. Принцип дифференцированного подхода. Б. Принцип разделения полномочий. В. Принцип открытости Г. Принцип best practices. 1. Стандарты project management не являются догмой. Допускается, что текущая проектная практика может не соответствовать предписаниям стандартов. 2. Руководство компании обязано поощрять своих менеджеров, команды на применение лучшего отечественного и мирового опыта в сфере управления проектами. Основные аспекты лучших практик подлежат заимствованию из всех доступных источников. 3. При координации и регулировании обязательно следует учитывать и использовать разнообразные стороны проектной инфраструктуры. 4. Принадлежность каждого процесса единственному владельцу. Владелец процесса отвечает за этапы внутрипроцессных работ и достижение итогового результата. Тест 10. Соотнесите инструменты управления проектом и их характеристики: А. Классический Б. Agile В. Scrum Г. Lean 1. Agile разделение проекта на небольшие подпроекты, результаты которых впоследствии образуют единый готовый продукт, позволяет вносить корректировки в отдельные части проекта без значительного влияния на весь проект, а также увеличить скорость реализации проекта в целом за счет переключения между частями (итерациями). 2. Классический проектный менеджмент четкое соблюдение сроков реализации этапов проекта, именно поэтому наиболее эффективно в его рамках применять инструменты календарно-сетевого планирования, например, диаграммы Ганнта. 3. Lean каждый из подпроектов разбивается на части, последовательно реализуемые этапы, которые составляют поток операций, не предполагает четкого разграничения между этапами, что обеспечивает дополнительную гибкость и повышает скорость реализации проекта в целом. 4. Scrum гибрид инструментов семейства Agile и классического менеджмента проектов, каждому подпроекту – части проекта присваивается значимость, в соответствии с которой определяется последовательность реализации задач.
--	--	---

		<u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1. Директор текстильного предприятия решил вынести на обсуждение коллектива начальников действующих цехов вопрос об открытии нового цеха по производству нового вида продукции. При этом первоначально он попросил трех своих заместителей внести свои предложения по поводу того, как вообще будет организована сама работа по обсуждению вопроса. Заместители предложили следующие варианты. Заместитель 1: «Нужно, чтобы каждый начальник цеха презентовал свой вариант решения проблемы. Затем нужно будет провести голосование, кто какой вариант, помимо своего собственного, одобряет и поддерживает». Заместитель 2: «Нужно, чтобы президент и три его зама разработали 4 альтернативы решения вопроса, и провести опрос среди начальников цехов, кто какой вариант выбирает, и потом провести статистическую обработку данных и выбрать тот, за который проголосовало большинство» Заместитель 3: «Не нужно предварительно ничего готовить, просто собраться вместе президенту, его замам и начальникам цехов и обсудить эту проблему в свободной дискуссии» Вопрос: Предложение какого из замов больше соответствует одной из трех методик группового принятия решений? Задание 2. Константин открывает собственную фирму по производству моющих средств. При этом в текущий момент времени он обладает свободной денежной суммой в 1 000 000,00 рублей. И ему поступают предложения от сторонних организаций по оказанию услуг, необходимых для ведения бизнеса: - составление бизнес-плана для предприятия – 500 000 рублей; - проведение маркетингового исследования состояния рынка моющих средств – 400 000 рублей; - «бронирование» эфирного времени на ТВ канале для размещения рекламы в течение следующего года (пусть даже пока нечего рекламировать, речь идет о том, что для фирмы резервируется место в эфире) – 300 000 рублей. Вопрос: В какой последовательности ранжировать эти цели, и на какие из них потратить деньги в первую очередь? Задание 3. В оптовой компании, занимающейся закупками и последующей оптовой торговлей компьютерной техникой работают два специалиста, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам и получающие комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что
--	--	--

		прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента. Вопросы: Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? Какую систему вознаграждения вы бы предложили? Как бы вы посоветовали внедрять эту систему? Задание 4. В компании среди сотрудников был объявлен конкурс на лучшую бизнес-идею. За 1-е место победитель награждался ноутбуком, за 2-е место - телевизором, за 3-е место – микроволновой печью. Сотрудники приняли в конкурсе активное участие, некоторые отделы подали коллективное решение. Всего жюри, в которое вошли коммерческий директор компании, руководители отдела маркетинга и отдела продаж, получило 23 работы. Во время объявления итогов конкурса выяснилось, что жюри решило не присуждать первое и второе места, т.к. реально сильных работ нет. Авторы трех лучших идей получили в качестве поощрения микроволновки. Участвовавшие в конкурсе сотрудники были разочарованы. Среди персонала пошли слухи о том, что «решение жюри необъективно» и «руководство решило сэкономить на обещанных призах». Вопросы: Какие принципы оценки и мотивации сотрудников были нарушены? Какие действия следует предпринять в данном случае? Задание 5. Полина Смирнова работает в компании по производству безалкогольных напитков. Она начинала свою карьеру в компании четыре года назад в качестве торгового представителя в отделе продаж. В прошлом году ей было поручено осуществлять инструктаж новых сотрудников отдела. Полина охотно делилась своим опытом с новичками, рассказывала о клиентах, терпеливо объясняла, как надо эффективно работать. Две недели назад в отделе управления персоналом открылась новая вакансия — менеджер по обучению персонала. Ее предложили Смирновой. Руководство компании придавало большое значение обучению и повышению квалификации сотрудников. Это отвечало интересам и самих сотрудников. Таким образом, Полине предстояло заниматься интересной и важной для сотрудников компании работой.
--	--	---

		Новый начальник Полины, Дмитрий Петрович, попросил ее разработать программу обучения сотрудников компании на следующий год. Он посоветовал ей начать с анализа положительных результатов обучения и определения эффективности затрат на обучение в этом году. Полина не знала точно, как оценить положительные результаты от затраченных на обучение средств и поэтому решила обратиться за помощью к консультантам. Она попросила представить ей информацию по следующим вопросам. Вопросы: По каким критериям можно оценить положительный эффект от обучения? Можно ли оценить его количественно? Каким образом? Из чего складываются затраты на обучение? Как можно оценить эффективность затрат на обучение персонала?
УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Вопросы к зачету: 1. Модели менеджмента: особенности и основные черты японской, американской, европейской моделей менеджмента. 2. Методы менеджмента. 3. Организация как объект менеджмента. 4. Ключевые признаки организации, общие принципы ее построения. 5. Организация как открытая система. 6. Жизненный цикл организации и его основные стадии. 7. Внутренняя среда организации. Внутренние элементы организации. 8. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия. Тестовые задания Тест 1. Какое из приведенных определений соответствует понятию «цель»? А. Различие между необходимым и фактическим состоянием управляемой системы. Б. Представления руководства о перспективах деятельности организации. В. Будущее состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто. Г. Комплекс мероприятий по реализации стратегии развития. Тест 2. К проблеме (в отличие от задачи) можно отнести следующие ситуации: А. снижение спроса на продукцию организации; Б. срыв поставки материалов; В. внедрение новой информационной системы; Г. увеличение текучести кадров.

		Тест 3. К задаче (в отличие от проблемы) можно отнести следующие ситуации: А. снижение спроса на продукцию организации; Б. срыв поставки материалов; В. внедрение новой информационной системы; Г. увеличение текучести кадров. Тест 4. Для описания возникшей проблемы, в частности, необходимо: А. конкретизировать проблему; Б. локализовать место ее возникновения; В. уточнить время возникновения; Г. определить причину возникновения. Тест 5. Необходимость определения причин возникновения проблем обусловлена следующими обстоятельствами: А. без определения причин невозможно принять решение; Б. без определения причин невозможно радикально решить проблему; В. определение причин повышает оперативность управления; Г. определение причин улучшает социально-психологический климат. Тест 6. Вес (значимость) критерия при анализе альтернатив действий необходимо использовать: А. во всех случаях; Б. если критерии имеют различную важность для принимающего решение; В. при принятии решения, основанного на суждениях; Г. при принятии рационального решения. Тест 7. К «критериям осуществимости группового принятия решений» (по Р. Танненбауму и Ф. Массарику) можно отнести: А. наличие времени; Б. экономическую целесообразность; В. безопасность подчиненных; Г. социально-психологический климат в коллективе. Тест 8. Расставьте в правильной последовательности этапы процедуры оценки и
--	--	---

		выбора вариантов решений в условиях определенности: А. оценка каждого из вариантов по каждому критерию; Б. определение приоритетности вариантов; В. определение критериев выбора; Г. подсчет оценок с учетом значимости критериев и итоговых сумм; Д. определение значимости (веса) критериев; Е. выбор наиболее предпочтительного варианта с учетом его приоритета; Ж. выбор шкалы оценки. Тест 9. Расставьте в правильной последовательности этапы исследования как вида деятельности в процессе управления организацией: А. разработка вариантов решения проблем; Б. установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления); В. выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности; Г. нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме; Д. определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития; Е. распознавание проблем и проблемных ситуаций; Тест 10. Соотнесите научные методы исследования в менеджменте с их характеристиками: А. диалектический метод; Б. метод системного анализа; В. аналитический метод; 1. это метод предполагает исследование явления как определенной целостности присущих ей элементов с учетом всех имеющихся взаимосвязей между ними; 2. это метод углубленного познания явлений или процессов в их тесной взаимосвязи и постоянном развитии, то есть взаимообусловленность и противоречивость развития явлений или процессов и действительности; 3. это метод исследования, при котором явление или объект исследования разлагается на части, каждая из которых изучается отдельно. (А-2, Б-1, В-3)
--	--	---

		<u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1. Имеются данные о деятельности четырех фирм и о том, какие меры предпринимают их топ-менеджеры в плане внесения изменений в работу своих организаций. Фирма «Копия+» держит точку в районном торговом центре, где оказывает услуги населению по распечатке и ксерокопии. Ее руководитель Николай не занимается долгосрочным планированием работы фирмы и не рассматривает варианты осуществления каких-либо организационных изменений в перспективе. Фирма «Элит-Авто» занимается реализацией дорогих иномарок. Ее руководитель Татьяна, несмотря на периодические предложения своих заместителей, считает оптимизацию структуры своей фирмы не целесообразной и не занимается этим вопросом. Фирма «Мега Оптика» держит сеть магазинов в разных частях города по продаже очков и сопутствующих товаров. Ее руководитель Михаил считает, что его бизнес всегда будет идти хорошо и не исследует возможности его реорганизации. Фирма «Ваш брокер» занимается оказанием посреднических услуг на фондовом рынке. Ее руководитель Леонид опасается негативных изменений деловой конъюнктуры в будущем и рассматривает варианты оптимизации бизнеса. Вопрос: Распределите перечисленные фирмы с позиции соотношения стабильности и сложности внешней среды. Какой один из перечисленных руководителей поступает неправильно с позиции адаптивности своей фирмы? Задание 2. Компания «Мега 100» решила провести эксперимент в плане организации управления. Он заключался в том, что в этой компании фактически произошел отказ от управления как такового. А именно, была существенно ослаблена трудовая дисциплина, менеджеры компании стали очень лояльны к ее нарушениям со стороны подчинённых (прогулы, опоздания). Да и сам топ-менеджмент компании избрал новую линию поведения: его представители отказались от проведения регулярных совещаний, на которых обсуждались успехи и неудачи по каждому из фронтов работы компании и составлялись долгосрочные планы и прогнозы ее развития. Собственники компании провозгласили принцип, в соответствии с которым цель их фирмы – это просто реагировать на текущие изменения ситуации, но не пытаться при этом работать на перспективу и с учетом обобщения прошлого опыта. Вопрос. Как, по Вашему мнению, сложится судьба этой компании? Варианты: А) Компания будет успешной, потому что в современных условиях нужен более либеральный подход к работникам, который не ущемляет их права. А планирование и прогнозирование на дальнюю перспективу – это вообще бессмысленное занятие,
--	--	--

		отнимающее у компании много времени и денежных средств, но не приносящее результата Б) компания обречена на провал, т.к. без чёткой трудовой дисциплины и учета долгосрочных перспектив развития не возможен ни один производственный процесс В) компания сможет существовать, но финансово-экономические показатели ее работы будут низкими. Задание 3. Четыре руководителя организаций сталкиваются со следующими проблемами в процессе управления. Анатолий руководит автосервисом. Главная проблема его фирмы – несоблюдение распределения прав и обязанностей. Поэтому Анатолию достаточно часто приходится в своей фирме выполнять работу бухгалтера или кадровика, а иногда и вовсе чинить машины вместе с мастерами. Юрий руководит заведением общественного питания. Главная его проблема – очень большие потоки поставок продуктов. Ему постоянно приходится сталкиваться с несоответствиями между количеством и номенклатурой продуктов по документам и их реальным количеством в холодильных камерах. Андрей руководит фирмой по производству дверей. Его проблема – конфликт с давним партнером по бизнесу Денисом, который считает, что приносит фирме больше пользы, чем Андрей, а тот обделяет его деньгами. Поэтому Андрей всерьез намерен отделиться, открыть свою фирму и переманить туда многих хороших мастеров. Елена руководит консалтинговой фирмой. У нее в подчинении два помощника, которых она с недавнего времени стала отправлять консультировать клиентов самостоятельно, без помощи со своей стороны. Первый помощник за это время консультировал двух клиентов и оба остались довольны. Второй помощник тоже самостоятельно консультировал клиентов, из которых один остался доволен услугами, а второй - нет. Вопрос: В какой стадии жизненного цикла находится каждая из четырех фирм согласно описанию тех проблем, с которыми они сталкиваются. Ответ обоснуйте Задание 4. Завод по производству строительных материалов существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы производственных линий, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании — запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет
--	--	--

		на корпоративные мероприятия крайне ограничен. Опишите все виды корпоративных мероприятий, которые были бы актуальны с учетом специфики деятельности организации, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития организации, составом сотрудников и политикой руководства. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников? <i>Задание 5.</i> Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела. Вопросы: Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
--	--	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие менеджмента. Цели и процесс управления.
2. Природа управления людьми.
3. Группа и организация.
4. История управления.
5. Менеджмент как управление в коммерческой организации.
6. История и развитие управленческой мысли.
7. Школы управления в начале XX века: классические концепции.
8. Школы менеджмента второй половины XX в.
9. Теоретический мейнстрим современного менеджмента.
10. Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние.
11. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием.
12. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии.
13. Технологические вызовы: цифровая трансформация.
14. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция.
15. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, новые бизнес-модели. Деловая этика и менеджмент.
16. Роли менеджмента. Функции менеджмента.
17. Уровни менеджмента.
18. Менеджер как профессия. Личность менеджера.
19. Типы решений. Процесс принятия решений.
20. Рациональный подход.
21. Управленческие решения, творчество и личность менеджера.
22. Эвристические методы разработки и принятия решений.
23. Групповые методы выработки и принятия решений.

24. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте.
 25. Техники прогнозирования.
 26. Исследование операций в менеджменте.
 27. Природа и цели существования организации.
 28. Координация и кооперация.
 29. Структура и структурные подразделения.
 30. Централизация и децентрализация.
 31. Делегирование полномочий.
 32. Органы управления в организациях различных ОПФ.
 33. Коллегиальные и единоличные органы управления.
 34. Корпоративное управление.
 35. Организационная культура.
 36. Видение бизнеса и общие принципы.
 37. Целеполагание.
 38. Прогнозирование в менеджменте. Техники прогнозирования общие принципы планирования.
 39. Уровни планирования и типы планов.
 40. Среднесрочное, текущее и оперативное планирование.
 41. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления.
 42. Реализация плана.
 43. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента.
- Инструменты.
44. Управление процессами в организации.
 45. Бизнес –процессы.
 46. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса.
 47. Координация различных функциональных областей деятельности организации.
 48. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и

анализ бизнес-процессов.

49. Цикл Шухарта-Деминга.

50. Непрерывное совершенствование.

51. Конкурентное преимущество и ценностное предложение.

52. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации.

53. Управление знаниями. Базовые стратегии. Конкурентные стратегии.

54. Управление портфелем продуктов и бизнесов.

55. Стратегический процесс. Стратегический анализ. Отдельные инструменты стратегического анализа.

56. Современные концепции стратегического менеджмента.

57. Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM.

58. Управление затратами в операционном менеджменте.

59. Управление запасами цепями поставки. Интегрированные системы менеджмента.

60. Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса.

61. Управление исследованиями и разработками.

62. Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство.

63. Управление интеллектуальной собственностью.

64. Управление продуктом.

65. Управление персоналом. Поведение человека в организации. Принципы нормирования и укомплектования персонала.

66. Развитие персонала. Мотивы и стимулы в деятельности организации. Базовые концепции компенсационного менеджмента.

67. Власть и делегирование. Координация людей. Инструменты

координации. Лидерство. Коммуникации.

68. Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта.

69. Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте.

70. Гибкие методы в управлении проектами.

71. Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Инструменты контроля.

72. Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы.

73. Измерение, контроль и управление результативностью и эффективностью в организации. Система управления результативностью сотрудников.

74. Менеджмент и жизненный цикл. Этапы жизненного цикла. Подходы к жизненному циклу.

75. Жизненный цикл по Адизесу. Подходы к управлению изменениями.

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. Сяпиной. – Москва: Кнорус, 2021. – 494 с. – Текст: непосредственный. – (Бакалавриат). – То же. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://old.book.ru/book/940713> (дата обращения: 22.04.2022). – 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. – 2022. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 22.04.2022). – Текст: электронный.

3. 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: 22.04.2022). – Текст: электронный.

Дополнительная литература:

4. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2021. – 350 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: непосредственный. – То же. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350> (дата обращения: 22.04.2022). – Текст: электронный.

5. Менеджмент. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов / А.Н. Алексеев, Е.С. Бурыкин, О.И. Горелов [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 385 с. – (Высшее образование). – Текст: непосредственный. – То же. – 2022. – Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/492480> (дата обращения: 22.04.2022). – Текст: электронный.

6. Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. "Менеджмент" (квалиф. "бакалавр") / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; Финуниверситет. – Москва: Дашков и К, 2016. – 304 с. – Текст: непосредственный.

– То же. – 2020. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091530> (дата обращения: 22.04.2022). – Текст: электронный.

7. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. – Москва: Магистр, 2015, 2016. – 384 с. – (Бакалавриат). – Текст: непосредственный. – То же. – 2018. – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/920548> (дата обращения: 22.04.2022). – Текст: электронный.

8. Менеджмент: бакалаврская работа: учебное пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. – 260 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1001585> (дата обращения: 22.04.2022). – 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. Электронно-библиотечная система издательства «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 знакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины «Основы менеджмента» (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.

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 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 использованных источников;
- 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 предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования.

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.

1. Astra Linux Special Edition

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»

(<http://www.consultant.ru>).

2. Информационно-образовательный портал Финансового

университета. - <https://org.fa.ru>,

<http://campus.fa.ru>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Основы менеджмента» необходимо использовать аудитории, оснащенные компьютером и проектором для демонстрации презентаций.

