

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования**

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**АЛТАЙСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Кафедра «Экономика и финансы»**

**Межина М.В.**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**


**Рабочая программа дисциплины**

**для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика»,  
ОП «Экономика и бизнес»,  
ОП «Экономика и финансы»**

**Барнаул 2021**

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

**Кафедра «Экономика и финансы»**

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
 Иванова В.А.

« 25 » мая 2021 г.

Межина М.В.

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика»,  
ОП «Экономика и бизнес»,  
ОП «Экономика и финансы»

Рекомендовано Ученым советом Алтайского филиала  
(протокол №37 от «25» мая 2021 г.)

Одобрено кафедрой «Экономика и финансы»  
(протокол №9 от «28» апреля 2021 г.)

**Барнаул 2021**

**Рецензент – Жидких Е.А. к.э.н.,** доцент кафедры «Государственное, муниципальное и корпоративного управление» Алтайского государственного аграрного университета

**Межина М.В. Менеджмент.** Рабочая программа дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и бизнес» (профиль «Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов»), ОП «Экономика и финансы» (профиль «Финансы и кредит», ОП «Налоги, аудит и бизнес-анализ» (профиль «Учет, анализ и аудит»). – Барнаул: Алтайский филиал Финуниверситета, 2021– 55 с.

Дисциплина «Менеджмент» входит в обязательную часть общегуманитарного цикла направления подготовки «Экономика».

Программа содержит: перечень планируемых результатов обучения по дисциплине профиля, место дисциплины в структуре программы, тематику лекционных и семинарских занятий; учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень ресурсов, необходимых для реализации образовательного процесса и т.д.

*Учебное издание*

**Межина Марина Валерьевна**

**Менеджмент**

**Рабочая программа дисциплины**

Компьютерный набор, верстка Ю.М. Ильиных  
Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

© М.В. Межина, 2021

© Алтайский филиал Финуниверситета, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	6
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	6
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	9
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	10
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	10
5.1. Содержание дисциплины.....	10
5.2. Учебно-тематический план.....	13
5.3. Содержание практических и семинарских занятий.....	14
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	26
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	26
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	27
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	37
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	47
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	48
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	49

11. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	54
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	54
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	54
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	54
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	54

## 1. Наименование дисциплины

### «Менеджмент»

Дисциплина «Менеджмент» направления подготовки 38.03.01 «Экономика»: ОП «Экономика и бизнес» (профиль «Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов»), ОП «Экономика и финансы» (профиль «Финансы и кредит», ОП «Налоги, аудит и бизнес-анализ» (профиль «Учет, анализ и аудит»).

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, 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 знания 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	1. <b>Знать</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки <b>Уметь</b> анализировать конкретные экономические ситуации, процессы, протекающие в условиях различных социально-экономических систем, применять новые методологии научных исследований в менеджменте, новые научные теории, разрабатывать новые подходы в исследованиях экономики. 2. <b>Знать</b> основные принципы построения экономической системы организации; сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе. <b>Уметь</b> анализировать и критически оценивать текущие

		<p>текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p>социально-экономические проблемы</p> <p>3. <b>Знать</b> отечественные и зарубежные концепции, научные подходы и методологию проведения научных исследований в профессиональной сфере</p> <p>4. <b>Уметь</b> формировать предложения по повышению эффективности экономической политики государства на основе методологии современной науки</p>
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности и отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>1. <b>Знать</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности и отчетности организации.</p> <p><b>Уметь</b> осуществлять разработку, анализ и оценку финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов; отбирать и применять методов принятия управленческого решения на основе анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов.</p> <p>2. <b>Знать</b> финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческого решения; состав материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации, показатели их эффективного использования; способы экономии ресурсов; механизмы ценообразования; основные технико-экономические показатели деятельности организации и методику их расчёта;</p> <p><b>Уметь</b> применять методы оценки эффективности принципы и методы управления основными и оборотными средствами; организацию производственного и технологического процессов; вести отбор инвестиционных</p>

			проектов; принимать оперативные решения на макро-, мезо- и микроуровнях.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении</p>	<p>1. <b>Знать</b> теоретические и практические подходы к определению проблемы и проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь</b> формулировать проблемы, структурированно описывать проблемные ситуации и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием инструментов менеджмента.</p> <p>2. <b>Знать</b> теоретические и практические подходы к определению и формулировке целей и задач управления.</p> <p><b>Уметь</b> ставить и формулировать цели, задачи и находить нестандартные решения по созданию модели управления с использованием системного подхода в менеджменте.</p> <p>3. <b>Знать</b> критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.</p> <p><b>Уметь</b> применять системный подход при анализе и оценке ситуации, формулировке критериев и условий выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.</p> <p>4. <b>Знать</b> критерии и условия выбора оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований, сопоставляя с альтернативными подходами</p> <p><b>Уметь</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. <b>Знать</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов</p>



		<p>практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Уметь</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. <b>Знать</b> алгоритм изложения в отчете цели, задач, результатов и выводов на основе использования теории и методологии исследования в менеджменте.</p> <p><b>Уметь</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результатов и выводов при выборе оптимальных путей и методов достижения целей и задач исследований в менеджменте.</p>
--	--	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части и входит в общегуманитарный цикл образовательной программы по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

Изучение дисциплины «Менеджмент» базируется на сумме знаний и навыков, получаемых студентами в ходе изучения базовой дисциплины профессионального цикла: «Экономическая теория». Входные знания, умения и навыки

#### ***Требования к входным знаниям, умениям и владениям студентов***

Для освоения дисциплины «Менеджмент» студент должен:

**знать:** теоретические основы управления и современные методы оценки эффективности;

**уметь:** рассчитывать изменения экономических показателей организации;

**владеть:** способностью правильно определять наиболее существенные причинно-следственные связи между основными концепциями управления, этапами их появления.

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

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з.е. и часах)</b>	<b>Семестр 1/3 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. (180ч.)</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b>68/34</b>	<b>68/34</b>
<i>Лекции</i>	34/16	34/16
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч.</i>	34/18	34/18
<i>занятия в интерактивных формах</i>	17/9	17/9
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>112/146</b>	<b>112/146</b>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

\*Примечание. Через дробь (слеш) указано количество часов для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы (180 часа)

Форма текущего контроля – домашнее творческое задание.

Вид промежуточной аттестации для всех профилей – экзамен.

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Деятельность человека и потребность в управлении**

Основные черты и содержание предпринимательской деятельности. Признаки предпринимательской деятельности. Роль управления в развитии экономики. Объект и субъект менеджмента. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Управление социальными экономическими системами. Принципы и

методы управления. Модели менеджмента: особенности и основные черты японской, американской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

Этапы и школы в истории менеджмента. Школа научного менеджмента, административная школа управления, школа человеческих отношений, теория количественных методов менеджмента, математическая школа. Процессный, системный, ситуационный подходы к управлению.

## **Тема 2. Понятие и содержание менеджмента, как социально экономической категории**

Понятие менеджмента и его разновидности. История развития управленческой мысли (школа научного менеджмента, административная школа управления, школа человеческих отношений, теория количественных методов менеджмента, математическая школа). Современная система взглядов на менеджмент. Технология и инфраструктура менеджмента.

## **Тема 3. Системный и целевой подход в менеджменте**

Системы их свойства, виды систем. Система управления и ее элементы. Классификация систем. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Организационная культура. Цели организации. Управление по целям. Миссия и цели организаций. Свойства и виды целей. Содержание и значение метода управления по целям.

## **Тема 4. Функции менеджмента**

Планирование как функция менеджмента. Виды планирования. Методы и организационные формы планирования. Стратегическое планирование и управление. Бизнес-планирование. Прогнозирование в социально-экономических системах. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.

Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления. Методы построения организационных структур управления и факторы, влияющие на выбор типа организационных структур. Координация в деятельности организации.

Мотивация и ее роль в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях. Сущность и задачи контроля в системе контроля. Составляющие процесса контроля и уровни его применения. Виды контроля. Этапы контроля. Характеристики эффективного контроля. Особенности реализации функций менеджмента в финансово-кредитных организациях.

### **Тема 5. Принятие решений в организации**

Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений. Модели принятия решений. Методы принятия решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и не определенности. Индивидуальные стили принятия решений. Эффективные управленческие решения. Перспективные формы и методы разработки и принятия решений в организациях финансово-кредитной сферы. Управление рисками. Информационное обеспечение процесса принятия решений.

### **Тема 6. Руководство и лидерство в системе менеджмента**

Понятие лидерства и теории лидерства. Групповые процессы в системе менеджмента. Формальные и неформальные группы. Взаимодействие человека и группы. Формирование эффективных рабочих групп. Внутриорганизационные конфликты. Типы конфликтов. Управление стрессами и конфликтами в организациях. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Лидерство и стили управления. Теория лидерских качеств. Теория лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Современные концепции лидерства. Стилль руководства. Руководство: власть и партнерство. Формы власти. Авторитет и личное влияние менеджера. Эффективность управления.

### **Тема 7. Управление развитием организации**

Стратегическое управление организацией. Разработка корпоративной стратегии. Реализация стратегии. Управление инновациями. Сущность и виды инноваций. Управление процессными нововведениями. Управление проектами. Преодоление сопротивления изменениям. Совершенствование бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга. Управление качеством. Управление развитием финансово-кредитных организаций.

#### **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

Понятие и теория конфликта. Виды конфликтов. Основные причины конфликтов и их компоненты. Принципы управления конфликтами. Информация как основа коммуникационного процесса.

#### **Тема 9. Интеграционные процессы в системе менеджмента. Эффективность менеджмента организации**

Понятие и сущность интеграции. Принципы интеграции. Направления интеграции. Механизм интеграции. Понятие эффективности менеджмента организации. Показатели эффективности (экономической, социальной). Результативность управления.

### **5.2. Учебно-тематический план**

Для очной /очно-заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика»

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Самос тоятель ная работа	
			Об щая	Лек- ции	Практи ческие и се- минар- ские заня- тия	Заня- тия в инте- рак- тивных формах		
1	Деятельность человека и потребность в управлении.	12/15	4/3	2/1	2/2	2/1	8/12	Опрос. Обсуждение докладов

2	Понятие и содержание менеджмента, как социально экономической категории.	16/15	8/3	4/1	4/2	2/1	8/12	Дискуссия. Обсуждение докладов
3	Системный и целевой подход в менеджмент.	16/16	8/4	4/2	4/2	2/1	8/12	Опрос. Обсуждение докладов. Проверочные тесты
4	Функции менеджмента	17/16	8/4	4/2	4/2	1/1	9/12	Дискуссия. Решение кейс-стади.
5	Принятие решений в организации.	16/16	8/4	4/2	4/2	2/1	8/12	Обсуждение докладов. Деловая игра.
6	Руководство и лидерство в системе менеджмента.	16/16	8/4	4/2	4/2	2/1	8/12	Дискуссия. Решение кейс-стади.
7	Управление развитием организации.	17/16	8/4	4/2	4/2	2/1	9/12	Дискуссия.
8	Управление конфликтами в организации.	17/17	8/4	4/2	4/2	2/1	9/13	Дискуссия. Проверочные тесты
9	Интеграционные процессы в системе менеджмента. Эффективность менеджмента организации.	17/17	8/4	4/2	4/2	2/1	9/13	
	Подготовка к экзамену	<b>36</b>					<b>36</b>	
	<b>Итого:</b>	<b>180</b>	<b>68/34</b>	<b>34/16</b>	<b>34/18</b>	<b>12/9</b>	<b>112/146</b>	

Особенности проведения занятий для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) (опорно-двигательного аппарата, слуха и зрения) при необходимости отражаются в индивидуальном плане обучающегося.

### **5.3. Содержание практических и семинарских занятий**

#### **Тема 1. Деятельность человека и потребность в управлении**

**Тема практического занятия «Деятельность человека и потребность в управлении»**

*Приобретение навыков и умений в:*

*-обобщении и анализе различных мнений и высказываний учёных;*

*-выявлении тенденций в развитии общества и экономики.*

*Содержание занятия:*

1. Опрос студентов по заранее выданным вопросам.
2. Выступление с докладами.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Основные черты и содержание предпринимательской деятельности.
2. Признаки предпринимательской деятельности.
3. Роль управления в развитии экономики.
4. Объект и субъект менеджмента.
5. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
6. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
7. Управление социальными экономическими системами. Принципы и методы управления.
8. Процессный, системный, ситуационный подходы к управлению.

*Темы для самостоятельной подготовки докладов:*

1. Модели менеджмента: особенности и основные черты японской, американской, европейской моделей менеджмента.
2. Становление и развитие российской системы менеджмента.
3. Этапы и школы в истории менеджмента.
4. Школа научного менеджмента, административная школа управления, школа человеческих отношений, теория количественных методов менеджмента, математическая школа.
5. Процессный, системный, ситуационный подходы к управлению.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

**Тема 2. Понятие и содержание менеджмента, как социально экономической категории**

**Практическое занятие «Понятие и содержание менеджмента, как социально экономической категории»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- систематизации информации о сущности природы управления;

- проведении ретроспективного анализа исторических тенденций развития управленческой мысли;
- выявлении основных закономерностей в менеджменте на различных уровнях и исследовании подходов к управлению;
- анализе управленческих решений с учетом моделей менеджмента;
- использовании зарубежного и отечественного опыта управленческой деятельности;
- учитывании требований к личностным и профессиональным качествам руководителя.

*Содержание и формы семинарского занятия:*

1. Ответы на вопросы по теме лекции. Доклады.
2. Групповое обсуждение тенденций и эволюции развития управления.
3. Дискуссия предусматривает рассмотрение проблемных вопросов и формирование мнений о сущности управления и истории его развития, обсуждение конкретных проблем и ситуаций.

Интерактивное – 50% от трудоемкости практического занятия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какова сущность и природа управленческой деятельности?
2. Что является объектом и предметом изучения науки «менеджмент»?
3. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте.
4. Какова разница между понятиями «менеджмент» и «управление»?
5. Охарактеризуйте основные элементы управленческого процесса.
6. Перечислите и охарактеризуйте виды менеджмента.
7. Как в менеджменте сочетаются наука и искусство?
8. Раскройте роль менеджмента в развитии экономики государства в целом и деятельности конкретной организации.
9. Перечислите подходы к управлению и охарактеризуйте их.
10. В чем сущность процессного подхода к менеджменту?
11. Раскройте сущность системного подхода к менеджменту.



12. Почему в настоящее время распространен ситуационный подход к менеджменту?
13. В чем заслуга классической школы менеджмента?
14. Раскройте принципы управления А. Файоля.
15. Охарактеризуйте основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук.
16. Опишите сущность закона синергии, особенности его использования в управлении организаций.

### **Практическое занятие «Современные научные концепции менеджмента»**

#### *Содержание и формы семинарского занятия*

1. Ответы на вопросы по теме лекции. Доклады.

#### *Приобретение навыков и умений в:*

- анализе управленческих решений с учетом моделей менеджмента;
- использовании зарубежного и отечественного опыта управленческой деятельности;
- учитывании требований к личностным и профессиональным качествам руководителя.

1. Дайте характеристику современных научных концепций менеджмента: модель человеческих ресурсов, доктрина производственной демократии.
2. В чем особенность японской модели «социального человека»?
3. Какая современная модель менеджмента отражает тенденцию психологизации управления?
4. Охарактеризуйте этап реформирования экономики в новой России в XXI веке.
5. Опишите особенности современного российского менеджмента.
6. Как можно использовать зарубежный опыт менеджмента в отечественной практике управления?
7. Что такое принципы менеджмента? Назовите первого автора «принципов менеджмента». Охарактеризуйте общие принципы менеджмента.
8. В чем особенность специальных принципов менеджмента? Приведите примеры.

9. Назовите разницу между основными и частными принципами управления.
10. Приведите примеры частных принципов управления.
11. Проанализируйте принципы современного эффективного менеджмента.
12. Что такое методы управления? Перечислите используемые методы управления.
13. Какие методы управления преимущественно используются в XXI веке?
14. В чем сущность экономических методов управления?
15. На чем основываются административные методы управления?
16. В чем отличие социально-психологических методов управления от административных и экономических?
17. Какие законы управления важно знать в XXI веке?

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

### **Тема 3. Системный и целевой подход в менеджменте**

#### **Тема практического занятия «Системный подход в менеджменте»**

##### *Содержание занятия*

1. Опрос студентов по заранее выданным вопросам. Доклады.

##### *Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Системы их свойства, виды систем.
2. Система управления и ее элементы.
3. Организационная культура.
4. Какие научные подходы применяются для исследования организации?
5. В чем сущность горизонтального и вертикального разделения труда?
6. В чем особенности формальной и неформальной организации?
7. Охарактеризуйте особенности жизненного цикла организации.
8. Каковы основные типы дивизиональных структур?
9. В чём преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления?
10. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ.

11. Могут ли различные типы структур управления рассматриваться как альтернативные способы реализации стратегии фирмы?

*Темы докладов:*

1. Внутренняя и внешняя среда организации.
2. Как осуществляется управление в разных типах организационных структур?
3. Основные факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.
4. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления.
5. Классификация систем. Факторы прямого и косвенного воздействия.

**Тема практического занятия «Целевой подход в менеджменте»**

*Содержание занятия:*

1. Опрос студентов по заранее выданным вопросам.
2. Доклады. Индивидуальное творческое задание по созданию своей организации.
3. Характеристика внутренней среды организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Раскройте цели организации как составной части внутренней среды организации.
2. Роль и значение миссии.
3. Приведите примеры миссий отечественных и зарубежных компаний.
4. Свойства и виды целей.
5. Содержание и значение метода управления по целям.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

**Тема 4. Функции менеджмента**

**Тема практического занятия «Функции менеджмента»**

*Содержание занятия*

1. Дискуссия по теме по заранее выданным вопросам.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Что может являться общей целью организации и какие задачи определяют оперативные, тактические и стратегические цели?
2. В чем состоит различие механистического и органического типов организации? При наличии каких условий данные типы организаций являются наиболее эффективными?
3. При каких условиях целесообразно использование матричной структуры организации?
4. В чем состоит психологический аспект мотивации труда?
5. Дайте краткую характеристику содержательных и процессуальных теорий мотивации.
6. В чем сущность и каковы задачи контроля в системе управления?
7. В чем заключается суть концепции контроллинга?

*Темы докладов:*

1. Что представляют собой содержание, процесс осуществления и структура функции? Как это можно проиллюстрировать на примере конкретной функции?
2. Назовите основные виды и методы планирования.
3. Какие разделы включает в себя бизнес-план компании.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

## **Тема 5. Принятие решений в организации**

### **Тема практического занятия «Принятие решений в организации»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- распределении полномочий на принятие управленческих решений;
- использовании экономико-математических методов и моделей при принятии управленческих решений;
- принятии современных управленческих решений и оценке их эффективности.

*Содержание занятия:*

1. Обсуждение докладов по заранее выданным темам.

2. Разбор ситуации и анализ деятельности руководителя на разных этапах процесса принятия решения.

3. Изучение практической ситуации, выявление в ней существующих проблем и коллективная генерация идей.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Чем отличаются управленческие решения от решений, принимаемых в частной жизни?
2. Что такое проблема и как она связана с решением?
3. Дайте определение и классификацию управленческих решений.
4. Каковы основные этапы подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений?
5. Какие математические методы применяются при подготовке сложных решений?
6. В каких ситуациях используются методы экспертных оценок (метод «мозгового штурма» и метод Дельфи)?

*Темы докладов:*

1. Как оценить эффективность принимаемых управленческих решений?
2. Какие факторы влияют на поведение людей на работе? Какие факторы влияют на индивидуальное и групповое восприятие?
3. Как происходит рациональный процесс принятия решения? Как креативность индивида влияет на процесс принятия решения?
4. Какие модели принятия решений в организации Вы знаете?
5. Что такое «эвристика»? Объясните значение понятия «эскалация обязательств»
6. Какие стили принятия решения чаще всего можно наблюдать в организациях? Приведите конкретные примеры.
7. Какие факторы при принятии решения влияют на этичность поведения?

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

**Тема 6. Руководство и лидерство в системе менеджмента**

**Тема практического занятия «Руководство и лидерство в системе менеджмента»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- систематизации и анализе информации о сущности руководства и лидерства;
- проведении анализа моделей лидерства и руководства в организации;
- выявлении основных подходов к выбору стилей руководства.

*Содержание занятия*

Дискуссия по заранее выданным вопросам. Разбор ситуации с выявлением используемого руководителем стиля руководства. Групповое обсуждение достигнутых результатов в ходе выполнения задач.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Назовите отличия между менеджером и лидером, между формальным и неформальным лидером.
2. Каковы характерные особенности группы?
3. Что получает человек от общения с группой?
4. Какие факторы оказывают влияние на эффективность работы группы и каким образом?
5. В чем сущность конфликта как процесса?
6. Дайте классификацию конфликтов.
7. Какова стратегия и тактика руководителя в разрешении конфликтов?
8. Раскройте сущность лидерства.
9. Какие теории лидерского поведения вы знаете и чем их принципиальные различия?
10. Каким образом можно определить стиль руководителя на основе «управленческой сетки» Блейка и Моутон?
11. Назовите основные модели ситуационного лидерства и покажите их принципиальные отличия.
12. Назовите основные виды и формы власти.
13. Как определить эффективность управления?

*Темы докладов:*

1. Какие «плюсы» и «минусы» современных теорий лидерства Вы можете назвать?
2. Каковы основные черты харизматического лидера?
3. Каковы особенности использования различных теорий лидерства в российских компаниях?
4. Раскройте основные положения модели группового лидерства и групповой эффективности.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

## **Тема 7. Управление развитием организации**

### **Тема практического занятия «Управление развитием организации»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- анализе внешнего окружения организации для дальнейшего выбора стратегии развития;
- выборе стратегии развития организации с учетом анализа внешней и внутренней среды организации для обеспечения устойчивости ее развития.

*Содержание занятия:*

1. Дискуссия по заранее выданным вопросам.
2. Выступления с докладами.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Назовите этапы стратегического управления.
2. Какова главная цель стратегического анализа и чем сущность SWOT анализа?
3. Какие изменения проводятся в организации при реализации ее стратегии?
4. В чем сущность инноваций, какие виды инноваций Вы знаете?
5. Каковы различия между продуктовыми и процессными инновациями?
6. Раскройте сущность и содержание инновационного проекта.
7. Как осуществляется управление проектом?
8. Назовите методы преодоления сопротивления проводимым преобразованиям.
9. Назовите ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.

10. В чем принципиальные отличия между реинжинирингом и совершенствованием бизнеса?

11. Дайте определение понятию «качество» и перечислите принципы современной концепции качества.

12. В чем сущность системы управления качеством?

*Темы докладов:*

1. Перечислите основные этапы процесса разработки стратегии.

2. Перечислите основные преимущества и недостатки стратегий проведения изменений в организации.

3. Какие классификации инноваций Вам известны, в чем их специфика?

4. Охарактеризуйте продуктовые, процессные инновации, базисные и улучшающие продуктовые инновации.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

## **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

### **Тема практического занятия «Управление конфликтами в организации»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- проведении оценки зрелости и эффективности рабочей группы;
- определении причин возникновения конфликтов и выборе методов их урегулирования.

*Содержание и формы семинарского занятия:*

1. Ответы на вопросы по теме лекции.
2. Заслушивание и обсуждение докладов
3. Тестирование.

Интерактив – 50% от трудоемкости практического занятия.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Почему в организации появляются неформальные группы?
2. Перечислите основные стадии развития группы.
3. Какие факторы определяют сплоченность команды?
4. Охарактеризуйте командные роли.



5. Какие необходимы условия для эффективной работы команды?
6. Какое значение имеют конфликты для развития современной организации?
7. Охарактеризуйте основные виды конфликтов.
8. Приведите примеры причин возникновения конфликтов в организации.

*Темы докладов:*

1. Какое влияние конфликты могут оказывать на участников?
2. Охарактеризуйте типы индивидуальной реакции на конфликт.
3. Перечислите основные этапы развития конфликта.
4. Методы урегулирования конфликтов?

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

## **Тема 9. Интеграционные процессы в системе менеджмента.**

### **Эффективность менеджмента организации**

**Тема практического занятия «Интеграционные процессы в системе менеджмента. Эффективность менеджмента организации»**

*Приобретение навыков и умений в:*

- анализе механизма интеграции;
- приобретении практических навыков определения эффективности менеджмента организации.

*Содержание и формы семинарского занятия*

1. Ответы на вопросы по теме лекции.

*Вопросы для самостоятельной работы студентов:*

1. Понятие и сущность интеграции.
2. Принципы интеграции.
3. Направления интеграции.
4. Механизм интеграции.
5. Понятие эффективности менеджмента организации.
6. Показатели эффективности (экономической, социальной).

Результативность управления.

*Рекомендуемые источники [8.1 – 8.4]*

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

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

Формы внеаудиторной самостоятельной работы для направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (всех образовательных программ) представлены в таблице:

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1	2	3
Деятельность человека и потребность в управлении.	Основные черты и содержание предпринимательской деятельности. Признаки предпринимательской деятельности. Роль управления в развитии экономики. Объект и субъект менеджмента. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки ответов на вопросы по теме занятия и доклада и (или) реферата с презентацией по теме.
Понятие и содержание менеджмента, как социально-экономической категории.	Современная система взглядов на менеджмент. Технология и инфраструктура менеджмента.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки ответов на вопросы по теме занятия и доклада и (или) реферата с презентацией по теме.
Системный и целевой подход в менеджмент.	Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Организационная культура. Содержание и значение метода управления по целям.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки ответов на вопросы по теме занятия и для решения проверочных тестов. Подготовка доклада и (или) реферата с презентацией по теме. Выполнение творческого задания.

Функции менеджмента	Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления. Координация в деятельности организации. Мотивация и ее роль в менеджменте. Особенности реализации функций менеджмента в финансово-кредитных организациях.	Работа с научной, учебной, справочной и методической литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки доклада и (или) реферата с презентацией по теме занятия.
Принятие решений в организации.	Методы принятия решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Управление рисками. Информационное обеспечение процесса принятия решений.	Работа с учебной, научной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки доклада и (или) реферата с презентацией по теме.
Руководство и лидерство в системе менеджмента.	Групповые процессы в системе менеджмента. Взаимодействие человека и группы. Формирование эффективных рабочих групп. Концепции ситуационного лидерства. Современные концепции лидерства. Эффективность управления.	Работа с научной, учебной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки доклада и (или) реферата с презентацией по теме.
Управление развитием организации.	Управление проектами. Преодоление сопротивления изменениям. Совершенствование бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга.	Работа с научной, учебной и справочной (статистической) литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки ответов на вопросы по теме занятия.
Управление конфликтами в организации.	Основные причины конфликтов и их компоненты. Принципы управления конфликтами. Информация как основа коммуникационного процесса.	Работа с научной, учебной и справочной (статистической) литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки ответов на вопросы по теме занятия.
Интеграционные процессы в системе менеджмента. Эффективность менеджмента организации.	Принципы интеграции. Направления интеграции. Механизм интеграции. Понятие эффективности менеджмента. Показатели эффективности (экономической и соц.)	Работа с научной, учебной и справочной литературой, а также использование Интернет-ресурсов для поиска информации и подготовки доклада и (или) реферата с презентацией по теме

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

Варианты заданий для домашних творческих работ, а также методические указания по их выполнению представлены в учебно-методических комплексах по дисциплине «Менеджмент»

### ***Выбор темы ДТЗ***

В соответствии с учебным планом студенты, изучающие цикл дисциплины менеджмента, выполняют ДТЗ по одной из 15 предложенных тем в зависимости от начальной буквы фамилии студента, например:

Начальные буквы фамилии студента	Номер темы ДТЗ
АБ	1
ВГ	2
ДЕ	3
ЁЖ	4
ЗИ	5
КЛ	6
МН	7
ОП	8
РС	9
ТУ	10
Ф	11
ХЦ	12
ЧШ	13
ЩЭ	14
ЮЯ	15

ДТЗ включает в себя два теоретического вопроса, задачу и тест.

При написании теоретического вопроса следует приводить примеры из практики работы предприятия (организации) где трудится студент, статистические данные по Российской Федерации, использовать современные нормативно-правовые документы в области управленческих отношений, необходимо грамотно в развёрнутой форме по возможности с примерами ответить на вопросы и выполнить предложенные тестовые задания. При написании работы студенты могут пользоваться конспектом лекций, а также рекомендованной литературой.

### **Варианты и содержание ДТЗ**

#### **Вариант1**

1. Сформулировать глобальную цель и цели функционирования конкретной организации.

2. Раскрыть понятие «дерево целей» организации и его роль в менеджменте.

**Задача.** Начертить организационную схему управления конкретной организации. Перечислите задачи менеджмента этой организации.

**Тест.** Назовите наиболее распространенный тип организационной структуры:

- 1) матричная
- 2) функциональная
- 3) дивизиональная
- 4) линейно-функциональная
- 5) линейная

## Вариант 2

1. Проанализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на конкретную организацию.

2. Начертить структуру управления конкретной организации. Показать иерархию управления, выявить недостатки этой структуры и наметить предложения по её совершенствованию.

**Задача.** Начертить структуру управления организации. Показать иерархию управления, выявить недостатки этой структуры и внести предложения по её совершенствованию, либо представьте новую структуру управления.

**Тест.** Укажите основной принцип линейной структуры управления:

- 1) полномочное распорядительство
- 2) адаптация
- 3) единоначалие
- 4) децентрализация
- 5) демократизация

## Вариант 3

1. Опишите основные типы структур управления, их содержание, достоинства и недостатки.

2. Построить дерево целей для конкретной организации. Описать цели каждого уровня. Выявить и сформулировать количественные и качественные цели.

**Задача.** Составить таблицу принятия решений руководителями, работниками на примере конкретной организации по схеме:

Таблица 1

№п/п	Перечень решений	Кто подготовил	С кем согласовывалось	Кто принимал решение			
				директор	Зам. По производству	Зам. По экономике	Отдел кадров

							ОВ
--	--	--	--	--	--	--	----

**Тест.** Дополните

Внешнее окружение, включающее различные стороны, с которыми организация взаимодействует, и влиять на которые в целом не может, за исключением воздействия лишь на отдельные элементы – это ...

#### Вариант 4

1. Раскрыть факторы, влияющие на эффективность управленческого труда. Выявить недостатки в организации труда и сформулировать предложения по совершенствованию организации труда. Проблемы и решения раскрыть на примере конкретной организации или предприятия.

2. Охарактеризовать основные способы оценки качества экспертов.

**Задача.** Найдите оптимальное управленческое решение по выбору автомобиля немецкого производства. Четыре основные марки: Mercedes-Benz, BMW, Audi, и Opel.

Основные критерии, по которым выбираются автомобили:

1. Цена
2. Мощность
3. Экономичность
4. Дизайн
5. Динамичность
6. Курсовая устойчивость и управляемость
7. Эргономичность салона
8. Надежность

Критерии оценок для выбора управленческого решения представлены в таблице 1

Таблица 2

Критерии оценок	Марка автомобиля				Удельный вес в %
	Mercedes-Benz	BMW	Audi	Opel	
1. Цена	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20
2. Мощность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,05
3. Экономичность	0,20	0,25	0,25	0,30	0,10
4. Дизайн	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
5. Динамичность	0,30	0,30	0,20	0,20	0,05
6. Управляемость и устойчивость	0,30	0,25	0,30	0,15	0,20
7. Эргономичность	0,25	0,25	0,30	0,20	0,10
8. Надёжность	0,30	0,25	0,25	0,20	0,20

					1,0
--	--	--	--	--	-----

**Тест.** К факторам ближнего внешнего окружения относятся:

- а) конкуренты, поставщики, клиенты, местная власть, региональные условия;
- б) конкуренты, поставщики, клиенты, местная власть;
- в) поставщики, клиенты, местная власть, региональные условия;
- г) клиенты, государство, региональные условия.

### Вариант 5

1. Сущность и роль мотивации в управленческом процессе, привести основные мотивационные теории.
2. Планирование как важнейшая функция в менеджменте. Рассмотреть виды планов разрабатываемые в конкретной организации.

**Задача.** Выберите оптимальное управленческое решение по вопросу оценки качества и приобретения телефона по следующим исходным условиям:

Имеются

1. Марки сотовых телефонов: Nokia , Motorola, Sony.
2. Таблица критериев оценки и выбора

Таблица 3

Критерии	% $\Sigma=1$	Nokia	Motorola	Sony
Цена	0.15	0,25	0,2	0,3
Вес	0.05	0,1	0,3	0,2
Качество изображения	0.25	0,15	0,2	0,15
Звук	0,25	0,2	0,2	0,15
Функции	0,3	0,2	0,15	0,15

**Тест.** К какой функции менеджмента относится формирование научно-исследовательских работ:

- 1) планирование
- 2) формирование целей

### Вариант 6

1. Основные принципы коммуникационных сетей и их роль в системе менеджмента.
2. Бизнес-планирование и его роль в организации

**Задача.** Необходимо расположить стадии контроля в соответствии с их логической последовательностью:

- а) фиксирование состояния объектов
- б) матричная
- в) функциональная
- г) матрично-штабная
- д) линейно- функциональная

**Тест.** Какой способ установления целей наиболее эффективен

- 1) Централизованный
- 2) децентрализованный
- 3) их сочетание

### **Вариант 7**

- 1. Процедура подготовки и принятия управленческих решений в организации.
- 2. Понятие функциональной стратегии, ее значение для эффективной работы подразделений организации.

**Задача.** Приведите пример:

- миссии,
- цели
- задач конкретной (ВАШЕЙ) организации.

**Тест.** Он первый выделил управление как особый вид деятельности и определил, что в его состав входят следующие обязательные функции: планирование, организация, распоряительство, координация и контроль. (кто ????)

### **Вариант 8**

- 1. Понятие стратегического менеджмента. Разработка концепции и стратегии развития организации.
- 2. Дать характеристику внешней и внутренней среде организации.

**Задача.** Дополните требования к цели:

- Измеримость
- Достижимость
- .....
- ..... и т.д.



**Тест.** Каким образом определяется главный конкурент

- 1) По уровню качества его товара
- 2) по объему предложения
- 3) по величине доли рынка

### **Вариант 9**

1. Проблемы совершенствования систем управления на предприятии (организации).
2. Процедура подготовки и принятия управленческих решений, ее элементы в организации.

**Задача.** Требуется расположить стадии процесса менеджмента в соответствии с их логической (технологической) последовательностью:

- 1) определение системы целей организации
- 2) планирование
- 3) учёт
- 4) управление
- 5) контроль

**Тест.** К какой функции менеджмента относится формирование научно-исследовательских работ:

- 1) планирование
- 2) формирование целей

### **Вариант 10**

1. Понятие стилей руководства и показателей, характеризующих взаимоотношения руководителя и подчиненного.
2. Охарактеризовать двухмерную модель поведения руководителя.

**Задача.** Определить цену риска в следующей ситуации:

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе- 0,5, на втором-0,3 и на третьем-0,1. Потери на первом этапе составляют 300 тыс.руб., на втором-600 тыс. руб., а на третьем 500 тыс. руб. Коэффициент риска при этом рассчитывается так:  
 $K = U/C$

У- максимально возможная сумма убытков,

С-сумма собственных средств.

Эмпирические исследования показывают, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а критический (превышение которого ведет к банкротству)- 0,7.

**Тест.** Зачем надо определять конкурентов?

- 1.) для изучения свойств его товара
- 2) чтобы знать кого надо опередить
- 3) для эффективного анализа рынка

### **Вариант 11**

1. Дать определение мотивации и показать методы мотивации в организации.
2. Охарактеризовать теорию иерархии потребностей, их форм проявления и средств удовлетворения.

**Задача.** Дайте понятие функций менеджмента

1. Установление стандартов
2. Измерение достигнутого за определенное время
3. Коррекция отношений

Это функция .....

**Тест.** Какой вид менеджмента отсутствует:

- 1) стратегический менеджмент,
- 2) производственный,
- 3) финансовый менеджмент,
- 4) маркетинг-менеджмент,
- 5) организационный менеджмент и др.

### **Вариант12**

1. Менеджер и предприниматель. Имидж менеджера в организации.
2. Понятие стиля руководства. Характеристика основных стилей руководства в вашей организации.

**Задача.** Ответе на вопрос

-Где мы находимся

-Куда хотим двигаться

-Как это можно сделать

- это функция .....

**Тест.** Какой способ установления целей наиболее эффективен

- 1) Централизованный
- 2) децентрализованный
- 3) их сочетание

### **Вариант 13**

1. Понятие деловой стратегии и ее значение в повышении конкурентоспособности организации.
2. Процесс управления в организации и его характеристики.

**Задача.**

Если основная часть работников, занятых реализацией программы оказывается в подчинении не менее двух руководителей: линейного руководителя и руководителя программы то это - ..... структура организации

**Тест.** Что является первичным в инновационном процессе:

- 1) идея
- 2) цель

#### **Вариант 14**

1. Человеческие ресурсы и их роль в управлении. Управление человеческими ресурсами в организации.
2. Сущность и методы мотивации.

**Задача. Требования к организационной структуре**

- 1) оптимальность (пояснить);
- 2) оперативность (пояснить);
- 3) надежность (пояснить);
- 4) экономичность (пояснить);
- 5) гибкость; (пояснить)
- 6) устойчивость(пояснить ).

**Тест.** Самый простой тип организационной структуры:

1. Матричная
2. Линейно-функциональная
3. Линейная
4. Функциональная
5. Дивизиональная

#### **Вариант 15**

1. Основные принципиальные модели организации в менеджменте.
2. Роль коммуникаций в системе менеджмента.

**Задача.** При проектировании организации учитываются следующие факторы:

- 1) внешняя среда;
- 2) технология работы;
- 3) стратегический выбор

4) верно все перечисленное

**Тест.** Осознание ведущей роли руководителя относится к:

1) Современной системе взглядов на менеджмент

2) Процессному подходу

#### **4. Подбор и изучение литературы**

Подбор литературы осуществляется с помощью имеющегося в библиотеках алфавитного и систематического каталогов.

При подборе литературы необходимо ознакомиться прежде всего с новейшими книгами и брошюрами (издания последних лет), которые отражают современное состояние экономической науки и практики. Наряду с этим могут быть использованы и работы, изданные в предшествующие годы.

Вместе с тем необходимо иметь в виду, что издание книг, сборников научных трудов отстает от времени их написания, как правило, на 1-2 года. Поэтому важно обязательно использовать статьи из экономических журналов и газет, где оперативнее отражается современный этап развития экономической мысли, текущее состояние экономики, приводится новый статистический материал.

После подбора литературы следует перейти к ее изучению. При этом обязательно необходимо записывать фамилию и инициалы автора, название, год и место издания, издательство, страницы, так как в будущем может возникнуть необходимость вернуться к первоисточнику. Не следует забывать и о том, что в тексте контрольной работы необходимо будет делать ссылки на источник, из которого взяты цитаты, таблицы, графики, цифровые данные, а по завершении работы – составлять список использованной литературы.

Для облегчения студенту работы по выполнению ДТЗ подобраны нижеприведённые обязательные литературные источники, которые содержат все вопросы тематики. Студенту предоставляется возможность дополнить перечень обязательных литературных источников.

#### ***Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости***

<i>Вид учебной деятельности</i>	<i>Баллы</i>	<i>Примечание</i>
Выполнение различных видов самостоятельной работы	До 24	В течение семестра
Контрольная работа	До 10	
Посещаемость	До 6	
	<b>40</b>	За семестр

Устанавливается следующее соответствие посещаемости занятий (% от общего числа академических часов по учебной дисциплине) баллам балльно-рейтинговой системы:

посещение 81-100% учебных занятий – 6 баллов

посещение 51 - 80% учебных занятий – 3 балла

посещение менее 50 % учебных занятий – 0 баллов

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

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

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

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### ***Примеры оценочных средств, для проверки компетенций, формируемых дисциплиной***

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
<b><i>Компетенция УК-11: Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения</i></b>	
1. Аргументировано переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	1. Жизненный цикл организации 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 Юрий всерьез намерен отделиться, открыть свою фирму и переманить туда многих хороших мастеров.

	<p>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.</p> <p>Вопрос: на какой стадии жизненного цикла находится каждая из четырех фирм согласно описанию тех проблем, с которыми они сталкиваются.</p> <p>Ответ обоснуйте.</p>
<p>2.Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p>	<p>2. Целеполагание в организации</p> <p>Постановка проблемы. 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составление бизнес-плана для предприятия – 500 000 рублей;</li> <li>- проведение маркетингового исследования состояния рынка моющих средств – 400 000 рублей;</li> <li>- «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.</li> </ul> <p>Вопрос: в какой последовательности ранжировать эти цели и на какие из них потратить деньги в первую очередь?</p>
<p>3.Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p>3. ТЕХНИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</p> <p>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.</p> <p>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».</p> <p>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»</p> <p>Заместитель 3: «Не нужно предварительно ничего готовить, просто собраться вместе президенту, его замам и начальникам цехов и обсудить эту проблему в свободной дискуссии»</p> <p>Вопрос: Предложение какого из замов больше соответствует одной из трех методик группового принятия решений?</p>
<p>4.Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает</p>	<p>4. Нужен ли менеджмент в организации?</p> <p><b>Постановка проблемы.</b> 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</p>

<p>последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p>совещаний, на которых обсуждались успехи и неудачи по каждому из фронтов работы компании и составлялись долгосрочные планы и прогнозы ее развития. Собственники компании провозгласили принцип, в соответствии с которым цель их фирмы – это просто реагировать на текущие изменения ситуации, но не пытаться при этом работать на перспективу и с учетом обобщения прошлого опыта.</p> <p><b>Вопрос.</b> Как, по Вашему мнению, сложится судьба этой компании?</p> <p>Варианты:</p> <p>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</p> <p>Б) компания обречена на провал, т.к. без четкой трудовой дисциплины и учета долгосрочных перспектив развития не возможен ни один производственный процесс</p> <p>В) компания сможет существовать, но финансово-экономические показатели ее работы будут низкими</p>
<p>5.Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p>5.Задание выполняется в группах по 3-4 человека.</p> <p>Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на кого ориентирована</li> <li>- целевой ориентир</li> <li>- сфера деятельности</li> <li>- философия организации</li> <li>- способы осуществления деятельности.</li> </ul> <p>Результаты подготовить в форме доклада</p>
<p>6.Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>6. Функции теории менеджмента как науки</p> <p>Постановка проблемы. 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</p> <p>в компании существует специальное подразделение – Департамент развития, сотрудники которого претворяют в жизнь решения руководства.</p> <p>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.</p>

	Вопрос. Насколько полно реализуются в этих двух компаниях на практике основные функции теории менеджмента как науки?
<b>Компетенция ПКН-1: Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач</b>	
1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	<p>1. Имеются данные о деятельности четырех фирм и о том, какие меры предпринимают их топ-менеджеры в плане внесения изменений в работу своих организаций.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Вопрос: Распределите перечисленные фирмы с позиции соотношения стабильности и сложности внешней среды. Какой один из перечисленных руководителей поступает неправильно с позиции адаптивности своей фирмы?</p>
2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	<p><b>2. Азбука вкуса</b></p> <p>Из-за изменений в российской экономике, произошедших вследствие введения санкций западными странами, во многих российских компаниях стали происходить изменения, в том числе в «Азбуке вкуса», объем импорта в сети которой доходил в прежние времена до 60%. После введения санкций значительное число товаров, которые были представлены в супермаркете «Азбука вкуса», попало под эмбарго или вообще перестали продаваться, многие товары сильно подорожали в результате падения рубля.</p> <p>Компания стремится отличаться ассортиментом продукции, мерчандайзингом, планировкой зала, торговым освещением. Так как современные технологии, в том числе мобильные устройства, играют большую роль в жизни людей, компания активно занимается онлайн-сервисом последние восемь лет, сайт компании адаптирован под мобильные устройства. Руководство видит в развитии онлайн-направления перспективные возможности, главным образом сервисов. Одним из последних сервисов является «Экспресс-меню», обеспечивающее срочную доставку готовых блюд (не более 90 минут с момента заказа). Для компании большое значение имеют потребители, которые обладают замечательными вкусовыми характеристиками и стремятся совершать «гастрономические открытия». Для такой категории людей супермаркет предлагает товары, которые производятся в небольшом количестве и требуют для производства сложные технологии, что приводит к высокой себестоимости и цене. Помимо этого при появлении новинок привлекает к дегустации</p>



потребителей в нескольких магазинах, чтобы узнать их мнение относительно цены и вкусовых характеристик. Только в случае восторга у потребителя новинка начинает распространяться по всей сети. У компании выстроена сеть «Энотека», работающая в формате shop-in-shop в супермаркетах «Азбука вкуса». После введения санкций было достаточно сложно быстро произвести замещение продуктов импортного производства, таких как молочные изделия, сыры, колбасы, овощи, фрукты, поставляемые из Голландии, Франции, Италии и других стран, включенных в список эмбарго. В целом санкции коснулись около 15% ассортимента, примерно 2% которых заменить не удалось. Несмотря на это постепенно ситуацию удалось выправить благодаря тому, что появилось много поставщиков из Азии, Латинской Америки. Кроме того начали укрепляться позиции отечественных производителей, не всегда однако соответствующих требованиям «Азбуки вкуса» таким, как объёмы, качество продукта.

Следует отметить, что продукты отечественных производителей и фермеров не в полной мере аналогичны зарубежным, но достаточно качественны и конкурентоспособны. При этом компания заявляет, что является открытой для сотрудничества с российскими фермерскими хозяйствами, отвечающими требованиям объёма и качества, отслеживаемым лабораториями супермаркета. Компания разработала большую программу по взаимодействию с фермерскими хозяйствами, объединёнными в кооперативы. Компания помогает технологиями, обеспечивает логистику и сертификацию, а объёмы и номенклатура товаров определяется совместно. Руководство компании отмечает, что «потребление готовой еды — очевидный тренд», люди меньше готовят дома, а модель потребления, при которой потребители еженедельно в больших объёмах закупают продукты, будет постепенно изживать, что активно наблюдается в западных странах, где кулинария и полуфабрикаты занимают до 60% продукции в магазинах. В связи с этим компания построила фабрику-кухню, производящую сотни наименований. Также компания ожидает увеличения потребления готовой продукции по рецептам и рост заказов на наборы ингредиентов для разных ситуаций (ужин, завтрак, перекус в офисе).

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Проанализируйте ситуацию. Выделите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на развитие компании. Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компании «Азбука вкуса».
2. Охарактеризуйте стратегию компании.
3. Разработайте дерево-целей для компании.
4. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, влияющих на поведение компании.
5. Оцените текущие социально-экономические проблемы в обществе, которые помогают решить подобные компании.

(Источник: Подготовлено по материалам интервью председателя совета директоров «Азбуки» Максима Кошеченко журналу «Секрет фирмы» <http://secretmag.ru/longread/2016/04/11/azbuka/>)

**3. Основатели сервиса Fat Lama придумали «Uber для всего»**  
РБК ЖУРНАЛ №07-08 (142), ИЮЛЬ-АВГУСТ 2018

<p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p><b>С помощью Fat Lama можно арендовать вещи, недоступные или ненужные на постоянной основе. Среди «лотов» сайта — игровые приставки, дома на колесах и тысячи других предметов</b></p> <p>Экономика совместного потребления не первый год захватывает все новые ниши. Пользователи делят расходы не только на привычные сервисы заказа такси или аренды квартир — «уберизировать» сегодня можно практически любой товар и услугу. Превратить новое направление в большой бизнес собирается британский сервис Fat Lama.</p> <p>Fat Lama в 2016 году придумали Чэз Энгледер, Роза Даллас и Оуэн Тернер-Мейджор. Энгледер на тот момент работал в инвестфонде Angels Den, Даллас занималась графическим дизайном на фрилансе, а Тернер-Мейджор обучал разработчиков в некоммерческой организации Founders &amp; Coders. Когда Энгледеру потребовался ремонт в офисе, он был неприятно удивлен стоимостью инструментов — общая смета превысила £10 тыс. Чэз решил не тратить столько на дрели и другой инвентарь и вместе с друзьями занялся поисками альтернатив, рассказал предприниматель журналу РБК. Как только они поняли, что на рынке нет предложений об аренде инструментов, началась работа над Fat Lama. Веселое название родилось в честь лам, объясняет Энгледер: «Они социальные животные, живут в стаях и защищают друг друга от опасностей. Это идеальный пример того, какое сообщество мы хотим построить».</p> <p>Миссия сервиса проста — позволить одним пользователям сэкономить на покупке дорогостоящих товаров, а другим — заработать на предметах, которыми они владеют. Доверие обеспечивает страховка: все сделки покрываются страховщиком XL Catlin, входящим в американский холдинг XL Group. В результате на Fat Lama можно найти даже такое уникальное оборудование, как профессиональная видеокамера Red Dragon стоимостью £25 тыс. — это самый дорогой предмет на сайте.</p> <p>Уговорить XL Catlin поучаствовать в проекте удалось благодаря цифровой оценке рисков. Прежде чем пользоваться платформой, клиент должен заполнить форму регистрации и приложить фото с паспортом или иным удостоверением личности в руках. Всего сервис собирает до 40 пользовательских параметров: имя, адрес, электронная почта, аккаунты в соцсетях и др. По данным Fat Lama, этой информации достаточно, чтобы в 90% случаев оценить риски корректно. В оставшихся 10% у пользователя запрашивают дополнительные данные. Сегодня у Fat Lama 80 тыс. зарегистрированных пользователей в Великобритании и США и 6 тыс. позиций для аренды. На сайте также доступна функция «живого» поиска: пользователи в режиме реального времени могут найти и сдать в аренду что угодно. Платформа забирает себе 15% с каждой успешной сделки, комиссия разделена между обеими сторонами. В конце лета 2017 года, еще до запуска в США, чистая прибыль составляла \$21 тыс. в месяц. Более актуальные финансовые результаты в компании не раскрывают.</p> <p>Большая часть пользователей сервиса — физические лица, которые хотят заработать на «пылящихся в чулане вещах», говорит Энгледер. Особым успехом Fat Lama пользуется у сотрудников творческой индустрии: их работа требует дорогостоящего оборудования, а аренда позволяет снизить затраты, объясняет сооснователь стартапа.</p> <p>В апреле компания привлекла около \$10 млн в серии А и довела сумму инвестиций до отметки \$13,2 млн. Инвесторами в посевном раунде стали фонды Greylock Partners, Blossom Capital и Atomico, а также акселератор Y Combinator. Новые инвестиции компания планирует</p>
---	--

потратить на экспансию на американском рынке. При этом Fat Lama не ограничивается коммерческой миссией, настаивает Чэз: «В перспективе у нас гораздо более амбициозные планы — мы хотим дать людям свободу создавать и достигать того, чего они действительно желают».

Автор: Павел Карасев.

**Поясните конкурентоспособность этой бизнес-модели по сравнению с бизнес-моделью уже существующей на рынке сейчас.**

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. ниже.

Вопросы	Традиционная бизнес-модель	Бизнес-модель Fat Lama
Кто ключевые клиенты (пользователи/покупатели)? Если «пользователи» и «покупатели» продукта/услуги отличаются, то представьте информацию по обеим категориям клиентов).		
Какая проблема решается / потребность удовлетворяется?		
Какое предложение (продукт/услуга) удовлетворяет эту потребность?		
Как клиенты (пользователи/покупатели) могут получить доступ к предложению (продукту/услуге)?		
Какую роль бизнес играет в цепочке создания стоимости?		
Как бизнес получает доход?		
В чем конкурентоспособность бизнес-модели, т.е. почему бизнес может оказаться более конкурентоспособным?		

**Компетенция ПКН-5: Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений**

1. Примен яет положения международных и национальных стандартов для составления и	1. КОНФЛИКТ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ ВАЛЮТНОГО ОТДЕЛА И ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ В БАНКЕ Гражданин Петров был дальним родственником главного бухгалтера Коммерческо-трастового банка и решил воспользоваться этой ситуацией – купить машину в Финляндии за 60 000 евро. Дело в том, что на платеж физического лица в сумме свыше 5000 евро требуется открытие банковского счета. А гр-н Петров решил, что можно поступить проще:
--	--

<p>подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p>подобрал 11 человек (+ он 12-ый), через которых можно перевести 60 тыс. евро за границу без открытия счета, без дополнительных объяснений и т.д. Когда он начал данную операцию, начальник валютного отдела Коммерческо-грасового банка Федоров Д.И. обратил внимание на сомнительный характер этих 12 операций и обратился за разрешением на их проведение к вице-президенту банка по юридическим вопросам Петренко С.А. Как только главный бухгалтер банка Харламова М.В. узнала, что с валютными переводами ее дальнего родственника и его знакомых возникла проблема, тоже вмешалась в ситуацию. Ее аргумент: в плане бухгалтерского учета никаких проблем по проведения данных 12 переводов нет.</p> <p><b>Вопрос:</b> Чью сторону в этом конфликте примет вице-президент банка по юридическим вопросам в данной ситуации? Ответ обоснуйте с учетом условий кейса.</p> <p>Варианты:</p> <p>А) Он примет сторону главного бухгалтера и разрешит осуществить серию валютных переводов</p> <p>Б) Он примет сторону начальника валютного отдела и не разрешит осуществить серию валютных переводов, противоречащих закону о легализации</p> <p>В) он разрешит серию валютных переводов, но при условии, что отправителем одного из них станет сам главный бухгалтер</p>
<p>2.Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>2. Смена правовой формы организации</p> <p>Страховая фирма «Гарантия» была основана в 1996 году как общество с ограниченной ответственностью. Бизнес страховой фирмы шел хорошо, она даже успешно пережила августовский кризис 1998г., и в 2003г. руководство фирмы пожелало придать ей статус открытого акционерного общества, с тем чтобы она имела больше возможностей в плане привлечения нового капитала. Однако, когда в налоговые органы были поданы документы на перерегистрацию, то фирме в ней было отказано. Чиновники мотивировали свой отказ тем, что ОАО, согласно российскому законодательству, - форма организации предприятия, которая предполагает весьма высокую степень ответственности его собственников по всем обязательствам предприятия. А у фирмы «Гарантия» на тот момент имелся опыт работы только в статусе ООО, который предполагает довольно низкий уровень ответственности собственников предприятия по его обязательствам. В результате переговоров и консультаций с чиновниками налоговых орган компромисс был найден, и фирма была реорганизована в ОАО.</p> <p>Вопрос: каков был механизм реорганизации?</p> <p>А) для реорганизации старая фирма была закрыта, и открыта новая со статусом ОАО</p> <p>Б) реорганизация была проведена через промежуточную правовую форму – закрытое акционерное общество</p> <p>В) реорганизация была проведена через промежуточную правовую форму – общество с дополнительной ответственностью</p>

### *Вопросы для подготовки к экзамену*

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента
2. Управление и менеджмент: общее и специфическое

3. Школы в истории менеджмента
4. Сущность и значение поведенческой школы управления
5. Управленческие революции
6. Процессный подход к управлению
7. Системный подход к управлению
8. Ситуационный подход к управлению
9. Принципы и методы управления
10. Модели менеджмента: особенности и основные черты японской модели менеджмента
11. Модели менеджмента: особенности и основные черты американской модели менеджмента
12. Модели менеджмента: особенности и основные черты европейской модели менеджмента
13. Становление и развитие российской системы менеджмента
14. Особенности российского менеджмента
15. Классификация организаций
16. Внутренняя среда организаций
17. Внешняя среда организаций
18. Организационная культура
19. Функции управления
20. Планирование как функция менеджмента. Методы планирования
21. Виды планов
22. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения
23. Типы организационных структур управления
24. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур
25. Мотивация и ее роль в менеджменте
26. Содержательные теории мотивации
27. Процессуальные теории мотивации
28. Сущность и задачи контроля в системе контроля

29. Виды и этапы контроля
30. Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений.
31. Модели принятия решений
32. Схема процесса принятия решений
33. Методы принятия решений
34. Групповые процессы в системе менеджмента
35. Формальные и неформальные группы.
36. Понятие лидерства. Теории лидерства
37. Теория лидерских черт (теории «великого человека»)
38. Теория лидерских стилей (теория управления человеком)
39. Теория лидерства «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчелла.
40. Психоаналитическая теория лидерства Э. Берна
41. Теория трансформационного лидерства Дж. Берне
42. Сущность стратегического управления. Виды стратегий.
43. Стратегия лидерства в низких издержках
44. Стратегия дифференциации
45. Стратегия фокусирования
46. Выбор стратегии
47. SWOT-анализ
48. Матрица Бостонской консультативной группы
49. Матрица Мак-Кинси
50. Сущность и виды инноваций
51. Информация в системе управления.
52. Понятие и виды коммуникаций в организациях.
53. Этапы процесса коммуникаций
54. Понятие и формы делового общения
55. Принципы и контексты делового общения
56. Подходы к деловому общению
57. Этика менеджера
58. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров

59. Сущность и виды инноваций

60. Тенденции изменений в современном менеджменте

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

### ***Основная литература:***

1. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 656 с. – ISBN 978-5-16-104996-9 – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=349245>

2. Масленников, В.В. Менеджмент : учебник / Масленников В.В., Калинина И.А., Ляндау Ю.В. – Москва : КноРус, 2019. – 422 с. – (бакалавриат и магистратура). – ISBN 978-5-406-06297-5. – URL: <https://book.ru/book/930187>

3. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 350 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-102991-6 – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=75486>

### ***Дополнительная литература:***

4. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2020. – 298 с. – ISBN 978-5-394-03550-0 – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=358222>

5. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. – Москва : Магистр, ИНФРА-М, 2018. – 384 с.: - (Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-103993-9 – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=297473>

6. Менеджмент в 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / под редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 384 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/438430>

7. Менеджмент в 2 ч. Ч.2: учебник и практикум для академического бакалавриата / под редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 313 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/438431>
8. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник; пер. с англ./ Дафт Ричард Л. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2013, 2014. – 656 с.
9. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : практикум для бакалавров. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2020. – 158 с. – ISBN 978-5-394-03695-8 – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=358270>
10. Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 330 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-101769-2 – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047090>
11. Основы эффективного менеджмента: учебное пособие/ Хижняк А.В. – Москва: Инфра-М, 2018. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/966751>
12. Менеджмент: учебник/ под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 343 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>

### ***Периодические издания:***

1. Бюллетень Министерства труда и социального развития
2. Вопросы экономики

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

1. Информационно-образовательный портал Финуниверситета  
<http://portal.fa.ru>
2. Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gsk.ru>.



3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы, в том числе: [www.socioego.ru](http://www.socioego.ru) [www.distance.ru](http://www.distance.ru).
4. Информационно-правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru>.
5. Информационно-правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru>.
6. Российский союз промышленников и предпринимателей [www.rspn.ru](http://www.rspn.ru)
7. Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса [www.rasme.ru](http://www.rasme.ru)
8. Ассоциация менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
9. Официальные сайты российских и зарубежных организаций.

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

Комплексное изучение учебной дисциплины «Менеджмент» предполагает овладение материалами лекций, рекомендуемой литературы, творческую работу студентов в ходе проведения семинарских и практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

Приступая к изучению дисциплины, студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с компетенциями, формируемыми данной дисциплиной, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры, с графиком консультаций преподавателей данной кафедры.

Для более эффективного изучения теоретического курса дисциплины студентам рекомендуется ведение конспекта лекций, документирования результатов самостоятельной работы и фиксации практических примеров, рассматриваемых в ходе проведения лекционных занятий.

Ведение конспекта лекций позволит студенту всегда иметь под рукой краткий справочник по изучаемой дисциплине, так как при подготовке материалов лекций использовано большое количество различных источников

информации, на поиск и изучение которых может потребоваться много времени. Кроме того, конспект также может быть использован студентом:

- при подготовке к семинарским занятиям;
- при выполнении тестов и заданий по разделам и темам дисциплины, составленным для самостоятельной работы;
- в ходе подготовки и выполнения аудиторной работы;
- в процессе подготовки к зачету;
- в практической деятельности; материалы лекций могут помочь молодому специалисту решать на первых этапах карьерного роста задачи, поставленные руководством компании-работодателя.

После проведения лекционного занятия по той или иной теме рекомендуется самостоятельно изучить (проработать) данную тему с использованием основной и дополнительной литературы и внесением дополнений (например: схем, рисунков, диаграмм) и пояснений в конспект лекций.

### ***Планирование проведения занятий в интерактивной форме***

Дискуссия доклада по презентации по научно-исследовательской работе сделанного докладчиком, с обязательными выступлениями назначенных и инициативных дискуссантов.

Доклад (презентация) должен содержать анализ:

- 1) имеющихся точек зрения по вопросу с учетом хронологии их появления и развития, а также личного отношения автора к этим точкам зрения,
- 2) методов исследований, включая эмпирические и математические,
- 3) результатов исследований по теме, включая выделение недостаточно проработанных вопросов как объектов для последующего исследования,
- 4) значимости результатов для развития данной области исследований в России, включая характеристику основных пользователей, оценку необходимости проведения дополнительных исследований, требующихся для отдельных из них,

5) обзор состояния фактографической базы, необходимой для проведения подобных исследований в России и в других странах.

Оформление доклада включает обзор с правильно выполненными ссылками на источники, короткую, но емкую и наглядную презентацию задач, методики и основных результатов исследования, электронные копии использованных статей и материалов. Все материалы принимаются в едином пакете ведущим семинара. Материалы презентации в форме основных положений распространяются самими докладчиками заранее по электронной почте.

Ведущим семинара по конкретной теме является преподаватель кафедры. Ведущий семинара осуществляет подбор и назначение дискуссентов, курирует подготовку доклада и организует содержательный ход дискуссии. Ведущий также подводит итоги и оценивает качество участия докладчика и дискуссентов по 10-балльной системе. По завершении семинара ведущий предоставляет координатору научного семинара список участников конкретного семинара и оценку их работы.

### ***Методические указания по выполнению внеаудиторной самостоятельной работы***

Самостоятельная работа студентов – это средство вовлечения студента в самостоятельную познавательную деятельность, формирующую у него психологическую потребность в систематическом самообразовании.

Сущность самостоятельной работы студентов как специфической педагогической конструкции определяется особенностями поставленных в ней учебно-познавательных задач. Следовательно, самостоятельная работа – это не просто самостоятельная деятельность по усвоению учебного материала, а особая система условий обучения, организуемых преподавателем.

Основные задачи самостоятельной работы:

- развитие и привитие навыков студентам самостоятельной учебной работы и формирование потребностей в самообразовании;

- освоение содержания дисциплины в рамках тем, выносимых на самостоятельное изучение студента;

- осознание, углубление содержания и основных положений курса в ходе конспектирования материала на лекциях, отработки в ходе подготовки к семинарским и практическим занятиям;

- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий, при написании работ, для эффективной подготовки к итоговым зачетам.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям. Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

В рамках изучения дисциплины используются следующие виды заданий для самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение темы теоретического курса;
- подготовка устных ответов на контрольные вопросы, приведенные после каждой темы;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка докладов;

### ***Методические рекомендации по подготовке доклада***

Для подготовки доклада студентам необходимо:

1. Распределить работы по подготовке доклада между участниками группы, отладить механизмы координации работ.
2. Изучить существующую основную литературу по данной теме.
3. В форме тезисов оформить наиболее важные и интересные теории, факты, примеры по данной теме.
4. Оформить доклад в письменной форме, выделив в нем: вступление, основной материал, иллюстрационные примеры, выводы.

5. Подготовить раздаточный материал и презентацию в электронном виде.

6. Определить основного докладчика и участие в этом процессе остальных членов группы.

Доклад по работам научно-исследовательского характера является сквозной итоговой самостоятельной работой, которая должна показать умение студента самостоятельно проводить научные исследования по заданной теме.

Работа должна состоять из нескольких частей:

1. Введения, в котором обосновывается актуальность темы, определяется цель работы и задачи, объект и предмет исследования.

2. Основной части:

2.1. Анализ существующих материалов из печатных и электронных источников информации по заданной теме;

3. Заключение, которое включает основные выводы и результаты.

Объем работы 10–15 страниц. Работу выполняют в течение всего курса и сдают по его окончанию.

Для управления самостоятельной работой студентов используются следующие формы контроля:

- тематические консультации, в ходе которых студенты осмыслиют полученную информацию, преподаватель определяет степень понимания темы и оказывает необходимую помощь;

- следящий контроль осуществляется на лекциях и практических занятиях (деловых играх), который проводится в форме бесед, устных ответов студентов, контрольных работ, тестов, организации дискуссий и диспутов, опросов;

- текущий контроль осуществляется в ходе проверки и анализа отдельных видов самостоятельных работ, выполненных во внеаудиторное время. К ним относятся работы индивидуального характера: доклады, рефераты, тесты, задачи;

- промежуточный контроль осуществляется через зачет, либо экзамен, предусмотренный учебным планом.

Образовательные технологии для изучения данной дисциплины для инвалидов и лиц с ОВЗ подбирают в зависимости от вида нарушений здоровья – опорно-двигательного аппарата, слуха или зрения.

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

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

Microsoft Office с приложениями

Антивирус ESET Endpoint Security

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Справочно-правовая система «Консультант-плюс».

Гарант

Электронная библиотека eLIBRARY

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

При изучении дисциплины «Современные технологии управления человеческими ресурсами организации» указанные средства не используются.

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

В соответствии с требованиями ОС ВО Финуниверситета в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для

демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

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

Обучающимся и педагогическим работникам обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных (в том числе международным реферативным базам данных научных изданий) и информационным справочным системам.