

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

Менеджмент

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и финансы» профиль  
«Государственные и муниципальные финансы»

Москва 2022

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А.Каменева

«26» апреля 2022 г.

А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова

Менеджмент

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и финансы» профиль  
«Государственные и муниципальные финансы»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 18 от 19.04.2022г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 09 от 28.03.2022 г.)*

Москва 2022

УДК 33с2(073)  
ББК 65.291.2  
Т65

**Рецензент:** к.э.н., доцент Арсенова Е.В.

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Кузнецова М.О.**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и финансы» профиль «Государственные и муниципальные финансы», ОП "Экономика и финансы" (Финансы и инвестиции) Форма обучения очно-заочная форма. – М.: Финансовый университет. Департамент менеджмента и инноваций, 2022. – 41 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© А.В. Трачук, Н.В. Линдер, М.О. Кузнецова 2022  
© Финансовый университет, 2022

## Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	33
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	35
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	36
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	40
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	40

## 1. Наименование дисциплины

«Менеджмент»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , 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	<p>1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p><b>Знать:</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки.</p> <p><b>Уметь:</b> демонстрировать знания современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p><b>Знать:</b> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.</p> <p><b>Знать:</b> основные направления экономической политики государства.</p> <p><b>Уметь:</b> грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации.</p>
ПKN-5	Способность составлять и	1. Применяет положения международных и	<b>Знать:</b> положения международных и национальных

<sup>1</sup>Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	<p>национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>
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</p>	<p><b>Знать:</b> особенности целостного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> особенности системной формулировки целей и постановки задачи управления.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Знать:</b> особенности анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора.</p> <p><b>Уметь:</b> подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий»</p>

		<p>неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>(«причины причин») и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> методологию исследования.</p> <p><b>Уметь:</b> излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>
--	--	---	---

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части общегуманитарного блока направления подготовки 38.03.01 Экономика.

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

Для студентов 2021 г. приема, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и финансы» профиль «Государственные и муниципальные финансы»

**Очно-заочная ИОО**

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з/е и часах)</b>	<b>Семестр 3 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>экзамен</i>

**Очно-заочная с полным применением  
дистанционных образовательных технологий**

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з/е и часах)</b>	<b>Семестр 1 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е. /108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<i>Лекции</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>84</b>	<b>84</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>экзамен</i>

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

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Природа и функции менеджмента**



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

## **Тема 2. Современный контекст управления**

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

## **Тема 3. Менеджмент в современном мире**

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

## **Тема 4. Управленческие решения**

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

## **Тема 5. Организация как группа людей**

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

## **Тема 6. Процесс организации**

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

## **Тема 7. Ресурсы и функциональные области менеджмента**

Реализация плана. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты. Управление процессами в организации. Бизнес – процессы. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса.

Координация различных функциональных областей деятельности организации. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и анализ бизнес-процессов. Цикл Шухарта-Деминга. Непрерывное совершенствование.

## **Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент**

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

## **Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия**

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

## **Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент**

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

Внутреннее предпринимательство. Управление интеллектуальной собственностью. Управление продуктом.

### **Тема 11. Человек – основной элемент организации**

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

### **Тема 12. Процессы управления и координации**

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

### **Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения**

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

### **Тема 14. Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)**

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

### **Тема 15. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации**

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

### **Тема 16. Жизненный цикл организации**

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

## 5.2. Учебно – тематический план

Очно-заочная ИОО

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Аудиторная работа		Самост оательн ая работа		
			Общая, вт.ч.:	Лекции			Семинар ы, практич еские занятия
1.	<b>Тема 1.</b> Природа и функции менеджмента	11	2	1	1	9	тест
2.	<b>Тема 2.</b> Современный контекст управления	11	2	1	1	9	тест
3.	<b>Тема 3.</b> Менеджмент в современном мире	11	2	1	1	9	тест
4.	<b>Тема 4.</b> Управленческие решения	11	2	1	1	9	тест
5.	<b>Тема 5.</b> Организация как группа людей	11	2	1	1	9	тест
6.	<b>Тема 6.</b> Процесс организации	11	2	1	1	9	тест
7.	<b>Тема 7.</b> Ресурсы и функциональны е области менеджмента	11	2	1	1	9	тест
8.	<b>Тема 8.</b> Стратегия организации. Стратегический менеджмент	11	2	1	1	9	тест
9.	<b>Тема 9.</b> Операционный менеджмент и операционная стратегия	11	2	1	1	9	тест

10.	<b>Тема 10.</b> Инновации. Инновационный менеджмент	11	2	1	1	9	тест
11.	<b>Тема 11.</b> Человек – основной элемент организации	11	2	1	1	9	тест
12.	<b>Тема 12.</b> Процессы управления и координации	11	2	1	1	9	тест
13.	<b>Тема 13.</b> Проектный менеджмент: понятия и определения	11	2	1	1	9	тест
14.	<b>Тема 14.</b> Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)	13	4	1	3	9	тест
15.	<b>Тема 15.</b> Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	13	2	1	1	11	тест
16.	<b>Тема 16.</b> Жизненный цикл организации	11	2	1	1	9	тест
	В целом по дисциплине	180	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>146</b>	Согласно учебному плану: Домашнее творческое задание
	Итого %	100	<b>19</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>81</b>	

Очно-заочная с полным применением  
дистанционных образовательных технологий

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах			Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа		

			Об-щая, вт.ч.:	Лекции	Семинар ы, практич еские занятия	Самост оятельн ая работа	
1.	<b>Тема 1.</b> Природа и функции менеджмента	7	2	1	1	5	тест
2.	<b>Тема 2.</b> Современный контекст управления	6	1	-	1	5	тест
3.	<b>Тема 3.</b> Менеджмент в современном мире	7	2	1	1	5	тест
4.	<b>Тема 4.</b> Управленческие решения	6	1	-	1	5	тест
5.	<b>Тема 5.</b> Организация как группа людей	7	2	1	1	5	тест
6.	<b>Тема 6.</b> Процесс организации	6	1	-	1	5	тест
7.	<b>Тема 7.</b> Ресурсы и функциональны е области менеджмента	7	2	1	1	5	тест
8.	<b>Тема 8.</b> Стратегия организации. Стратегический менеджмент	7	1	-	1	6	тест
9.	<b>Тема 9.</b> Операционный менеджмент и операционная стратегия	7	2	1	1	5	тест
10.	<b>Тема 10.</b> Инновации. Инновационны й менеджмент	7	1	-	1	6	тест
11.	<b>Тема 11.</b> Человек – основной элемент организации	6	2	1	1	4	тест

12.	<b>Тема 12.</b> Процессы управления и координации	7	1	-	1	6	тест
13.	<b>Тема 13.</b> Проектный менеджмент: понятия и определения	7	2	1	1	5	тест
14.	<b>Тема 14.</b> Организация контроля (от самоконтроля до внешнего контроля)	7	1	-	1	6	тест
15.	<b>Тема 15.</b> Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	7	2	1	1	5	тест
16.	<b>Тема 16.</b> Жизненный цикл организации	7	1	-	1	6	тест
17.	В целом по дисциплине	108	24	8	16	84	Согласно учебному плану: Домашнее творческое задание
	Итого %	100	22	33	67	78	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
<b>Тема 1.</b> Природа и функции менеджмента	Понятие менеджмента. Цели и процесс управления. Природа управления людьми. Группа и организация. История управления. Менеджмент как управление в коммерческой организации. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.

<b>Тема 2.</b> Современный контекст управления	Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 3, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Тема 3.</b> Менеджмент в современном мире	Роли менеджмента. Функции менеджмента. Уровни менеджмента. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Тема 4.</b> Управленческие решения	Типы решений. Процесс принятия решений. Рациональный подход. Управленческие решения, творчество и личность менеджера. Эвристические методы разработки и принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Тема 5.</b> Организация как группа людей	Природа и цели существования организации. Координация и кооперация. Структура и структурные подразделения. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
<b>Тема 6.</b> Процесс организации	Видение бизнеса и общие принципы. Целеполагание. Прогнозирование в менеджменте. Техники прогнозирования общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Тема 7.</b> Ресурсы и функциональные области менеджмента	Реализация плана. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты. Управление процессами в организации. Бизнес –процессы. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
<b>Тема 8.</b> Стратегия организации. Стратегический менеджмент	Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. Базовые стратегии. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
<b>Тема 9.</b> Операционный менеджмент и операционная стратегия	Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM. Управление затратами в операционном менеджменте. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.



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

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Природа и функции менеджмента	История и развитие управленческой мысли. Школы управления в начале XX века: классические концепции. Школы менеджмента второй половины XX в. Теоретический мейнстрим современного менеджмента. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Тема 2.</b> Современный контекст управления	Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии. Технологические вызовы: цифровая трансформация. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, новые бизнес-модели. Деловая этика и менеджмент. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 3, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Тема 3.</b> Менеджмент в современном мире	Менеджер как профессия. Личность менеджера. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Тема 4.</b> Управленческие решения	Групповые методы выработки и принятия решений. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте. Техники прогнозирования. Исследование операций в менеджменте. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
<b>Тема 5.</b> Организация как группа людей	Органы управления в организациях различных ОПФ. Коллегиальные и единоличные органы управления. Корпоративное управление. Организационная культура.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного

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

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

		материала для тезисов докладов.
--	--	---------------------------------

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

### **Примеры тем домашнего творческого задания**

1. Бизнес-модель компании, успешно реализующей инновационную стратегию.
2. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
3. Информационное обеспечение для принятия решений в процессах менеджмента.
4. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
5. Современные способы коммуникации в управлении.
6. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
7. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
8. Лидерство и стили менеджмента.
9. Методы разрешения конфликтов в организации.
10. Особенности мотивации работников в российских организациях.
11. Использование сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.
12. Роль партнерства в современном управлении.
13. Понятие власти и ее роль в управлении организациями.
14. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.
15. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
16. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.
17. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.
18. Роль менеджера в формировании человеческого капитала.
19. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент.
20. Современные подходы к мотивации персонала.
21. Циркулярное производство в России.
22. Управление изменениями в современном менеджменте.
23. Виртуальные организационные структуры управления.

24. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
25. Характеристики и качество управленческих решений.
26. Подходы к разработке стратегии организации.
27. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
28. Сетевые формы организационных структур.
29. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
30. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
31. Влияние организационных изменений на развитие компании.
32. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
33. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
34. Пути развития менеджмента в России
35. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
36. Технологический менеджмент.
37. Тенденции изменений в современном менеджменте.
38. Цифровизация технологий менеджмента.

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

Тесты по теме 1. Менеджмент как наука и искусство управления.  
Методологические основы менеджмента

Задание 1.

S: Менеджмент как управление в условиях рыночной экономики означает ... (возможно несколько вариантов ответа)

- : постоянное стремление к повышению эффективности деятельности
- : независимость организации от факторов внешней среды
- : ориентацию организации на спрос и потребности рынка
- : использование линейно-функциональных структур управления
- : искусство достигать целей благодаря организации людей

Задание 2.

S: Объектом управления в теории и практике менеджмента производственной организации являются ... (возможно несколько вариантов ответа)

- : специалисты банка-кредитора
- : работники цеха, производственного подразделения
- : инфляционные процессы в экономике

- : уровень качества выпускаемой продукции
- : действия конкурента

Задание 3.

S: Последовательность действий, из которых формируется воздействие субъекта управления на объект управления, называется ...

- : функцией
- : процессом
- : методом
- : инструментом
- : задачей

Задание 4.

S: Преобладание международных транзакций хозяйствующих субъектов над внутренними национальными представляет собой проявление такой тенденции менеджмента, как ...

- : глобализация
- : диверсификация
- : информатизация
- : дезинтеграция
- : дифференциация

Задание 5.

S: Совокупность способов и средств воздействия субъекта на объект управления для достижения определенных целей в менеджменте называется термином «...управления»

- : функции
- : принципы
- : законы
- : методы
- : цели

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

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

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

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

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<u>ПKN-1</u> Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. 2. Выявляет сущность и особенности современных экономических	<b>Знать:</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки. <b>Уметь:</b> демонстрировать знания современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.  <b>Знать:</b> сущность и особенности	<u>Задание 1</u> <b>КОНФЛИКТ МЕЖДУ НАЧАЛЬНИКОМ ВАЛЮТНОГО ОТДЕЛА И ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ В БАНКЕ</b> 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: подобрал 11 человек (+ он 12-ый), через которых можно перевести 60 тыс. евро за границу без открытия счета, без



	<p>процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p>современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.</p> <p><b>Знать:</b> основные направления экономической политики государства.</p> <p><b>Уметь:</b> грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации.</p>	<p>дополнительных объяснений и т.д. Когда он начал данную операцию, начальник валютного отдела Коммерческо-трастового 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><u>Задание 2</u></p>
--	---	--	--

		<p><b>ТЕХНИКА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b></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 готовит, 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><u>ПKN-5</u> Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><u>Задание 1</u> <b>ЗАДАНИЕ ВЫПОЛНЯЕТСЯ В ГРУППАХ ПО 3-4 ЧЕЛОВЕКА</b> Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам: - на кого ориентирована - целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты подготовить в форме доклада.</p> <p><u>Задание 2:</u> Задание выполняется в группах по 3-4 человека. Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам: - на кого ориентирована - целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты подготовить в форме доклада</p>
<p><u>УК-11</u> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных</p>	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к</p>	<p><b>Знать:</b> особенности целостного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> аргументированно</p>	<p><u>Задание 1:</u> Подготовьте доклад на тему «Подготовка и проведение деловых переговоров».</p> <p><u>Задание 2:</u></p>

<p>путей и методов их достижения</p>	<p>целостному структурированному описанию проблемной ситуации.  2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.  3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.  4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными и подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.  5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке</p>	<p>переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> особенности системной формулировки целей и постановки задачи управления.  <b>Уметь:</b> обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.  <b>Знать:</b> особенности анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора.  <b>Уметь:</b> подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами.  <b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p>В таблице укажите, какие виды коммуникаций возможны для каждого варианта. При устном обсуждении обоснуйте свой ответ.</p> <p>Таблица  Виды коммуникаций в коммуникационных сетях</p>
--------------------------------------	---	---	---

	<p>аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> методологию исследования.</p> <p><b>Уметь:</b> излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	
--	--	--	--

### Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие менеджмента. Цели и процесс управления.
2. Природа управления людьми.
3. Группа и организация.
4. История управления.
5. Менеджмент как управление в коммерческой организации.
6. История и развитие управленческой мысли.
7. Школы управления в начале XX века: классические концепции.
8. Школы менеджмента второй половины XX в.
9. Теоретический мейнстрим современного менеджмента.
10. Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние.
11. Глобализация, международный бизнес и управление разнообразием.
12. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии.
13. Технологические вызовы: цифровая трансформация.
14. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция.

15. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, новые бизнес-модели. Деловая этика и менеджмент.
16. Роли менеджмента. Функции менеджмента.
17. Уровни менеджмента.
18. Менеджер как профессия. Личность менеджера.
19. Типы решений. Процесс принятия решений.
20. Рациональный подход.
21. Управленческие решения, творчество и личность менеджера.
22. Эвристические методы разработки и принятия решений.
23. Групповые методы выработки и принятия решений.
24. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте.
25. Техники прогнозирования.
26. Исследование операций в менеджменте.
27. Природа и цели существования организации.
28. Координация и кооперация.
29. Структура и структурные подразделения.
30. Централизация и децентрализация.
31. Делегирование полномочий.
32. Органы управления в организациях различных ОПФ.
33. Коллегиальные и единоличные органы управления.
34. Корпоративное управление.
35. Организационная культура.
36. Видение бизнеса и общие принципы.
37. Целеполагание.
38. Прогнозирование в менеджменте. Техники прогнозирования общие принципы планирования.
39. Уровни планирования и типы планов.
40. Среднесрочное, текущее и оперативное планирование.
41. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления.
42. Реализация плана.
43. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты.
44. Управление процессами в организации.
45. Бизнес –процессы.
46. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса.
47. Координация различных функциональных областей деятельности организации.

48. Управление процессами в организации. Бизнес-процессы. Описание и анализ бизнес-процессов.
49. Цикл Шухарта-Деминга.
50. Непрерывное совершенствование.
51. Конкурентное преимущество и ценностное предложение.
52. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации.
53. Управление знаниями. Базовые стратегии. Конкурентные стратегии.
54. Управление портфелем продуктов и бизнесов.
55. Стратегический процесс. Стратегический анализ. Отдельные инструменты стратегического анализа.
56. Современные концепции стратегического менеджмента.
57. Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM.
58. Управление затратами в операционном менеджменте.
59. Управление запасами цепями поставки. Интегрированные системы менеджмента.
60. Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса.
61. Управление исследованиями и разработками.
62. Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство.
63. Управление интеллектуальной собственностью.
64. Управление продуктом.
65. Управление персоналом. Поведение человека в организации. Принципы нормирования и укомплектования персонала.
66. Развитие персонала. Мотивы и стимулы в деятельности организации. Базовые концепции компенсационного менеджмента.
67. Власть и делегирование. Координация людей. Инструменты координации. Лидерство. Коммуникации.
68. Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта.
69. Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте.
70. Гибкие методы в управлении проектами.
71. Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Инструменты контроля.
72. Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы.

73. Измерение, контроль и управление результативностью и эффективностью в организации. Система управления результативностью сотрудников.
74. Менеджмент и жизненный цикл. Этапы жизненного цикла. Подходы к жизненному циклу.
75. Жизненный цикл по Адизесу. Подходы к управлению изменениями.

**Примеры экзаменационных билетов по дисциплине «Менеджмент»**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Департамент менеджмента и инноваций

Дисциплина «Менеджмент»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №**

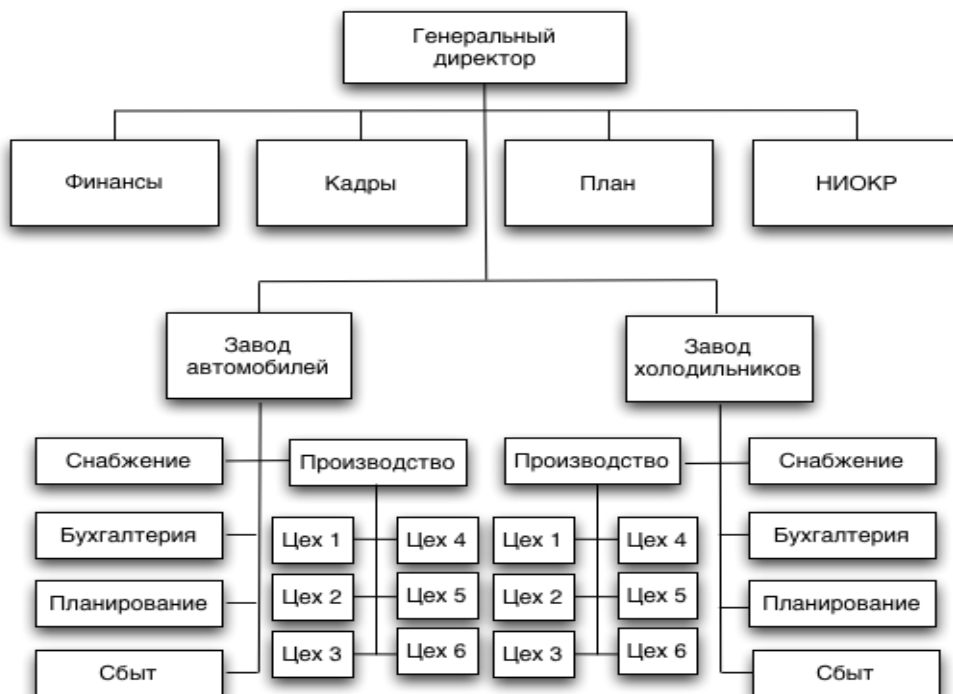
1. Оцените вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки. (15 баллов)
2. Выберите правильный ответ. (15 баллов)
  - 2.1. 14 универсальных принципов управления, являющихся классикой менеджмента, были предложены ...
    - А. Файоль
    - Ф. Тейлор
    - А. Маслоу
    - П. Гетти
    - Э. Мэйо
  - 2.2. Яркими представителями школы человеческих отношений являются ...
    - Тейлор, Форд
    - Фоллет, Мэйо
    - Файоль, Урвик
    - Гантт, Гилбретт
    - Канторович, Винер
  - 2.3. Базовыми потребностями в теории А. Маслоу являются ...
    - физиологические
    - защищенности и безопасности
    - принадлежности и причастности
    - признание и уважение
    - самовыражение
  - 2.4. Совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей называется ...
    - менеджмента
    - принципами
    - законами



правилами  
методами  
целями

2.5. Формальная группа – это \_\_\_\_.

3. Практико-ориентированное задание. (30 баллов)



*Задание.*

Изучите схему. Определите тип оргструктуры компании.

А) Линейно-функциональная.

Б) Дивизиональная.

В) Матричная.

Ответ обоснуйте. Перечислите достоинства и недостатки структуры данного вида. Сформулируйте рекомендации, в каких случаях целесообразно использовать такой тип оргструктуры.

Подготовила: \_\_\_\_\_

Утверждаю:

Зам. руководителя

Департамента менеджмента,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_2021

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

**Основная литература:**

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021 — 494 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://old.book.ru/book/940713> (дата обращения: 28.03.2022). — Текст : электронный.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022 - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 28.03.2022). - Текст : электронный.
3. Масленников, В.В. Менеджмент: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата и магистратуры "Менеджмент" / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина; РЭУ им. Г.В. Плеханова - Москва: Кнорус, 2021 - 422 с. - (Бакалавриат и магистратура). - Текст : непосредственный. — То же. — 2022. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/943866> (дата обращения: 28.03.2022). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

4. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Инфра-М, 2021. - 350 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350> (дата обращения: 28.03.2022). — Текст : электронный.
5. Менеджмент. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов / А.Н. Алексеев, Е.С. Бурыкин, О.И. Горелов [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2020 - 385 с. - (Высшее образование). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492480> (дата обращения: 28.03.2022). — Текст : электронный.
6. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. "Менеджмент" ( квалиф. "бакалавр" ) / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; Финуниверситет. - Москва: Дашков и К, 2016. - 304 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1091530> (дата обращения: 28.03.2022). - Текст: электронный.

7. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр, 2015, 2016. - 384 с. – Текст : непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2018. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/920548> (дата обращения: 28.03.2022). - Текст : электронный.
8. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра : учебное пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника, канд. техн. наук, проф. В.В. Двоеглазова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 251 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1816408. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816408> (дата обращения: 28.03.2022). – Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

### **Интернет-ресурсы**

Адрес	Название ресурса
<a href="https://hbr-russia.ru/">https://hbr-russia.ru/</a>	Сайт электронного периодического издания «Harvard Business Review Россия» («Гарвард Бизнес Ревью Россия»)

<a href="http://www.uptp.ru/">http://www.uptp.ru/</a>	Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>	Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
<a href="http://info.e-c-m.ru/">http://info.e-c-m.ru/</a>	Сайт журнала «Эффективное антикризисное управление. Практика»
<a href="https://secretmag.ru/">https://secretmag.ru/</a>	Сайт журнала «Секрет фирмы»
<a href="https://maginnov.ru/">https://maginnov.ru/</a>	Сайт журнала «Инновации»
<a href="http://sk.ru/">http://sk.ru/</a>	Сайт Фонда развития инновационного центра «Сколково»
<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>	Сайт информационно-правовой системы «Гарант»
<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс»

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

### **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.**

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

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

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;

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

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

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

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

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.

3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

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

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

### **Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также

новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

## **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:**

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус Kaspersky

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

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система обнаружения заимствований «Антиплагиат»: <https://fa.antiplagiat.ru>.

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

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.



Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.