

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.В. Кузнецов



«29» сентября 2021 г.

В.А. Поляков

**Рабочая программа дисциплины
МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

- 38.03.05 Бизнес- информатика;
- 38.03.01 Экономика

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 28 сентября 2021г. № 44)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 23 сентября 2021г. № 2)*

Тула 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1 Наименование дисциплины.....	3
2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	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	9
5.1 Содержание дисциплины.....	9
5.2 Учебно-тематический план	11
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	22
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	24
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	24
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)	28
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	40
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	40
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	63
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	63
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	63
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	63
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.	65
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	65
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	65
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - не используются	65
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	66

1 Наименование дисциплины

Наименование дисциплины «Менеджмент»

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

Таблица 1.1 - Для направления подготовки 38.03.05 Бизнес- информатика, профиль: ИТ-менеджмент в бизнесе

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<i>Знать</i> методы описания проблемной ситуации. <i>Уметь</i> ставить цели и задачи исследований, применять на практике количественные и качественные методы исследований в управлении.
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<i>Знать</i> методику построения дерева целей. <i>Уметь</i> обосновать системную формулировку цели и постановку задачи управления.
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	<i>Знать</i> систему и формулировку критериев выбора в управлении. <i>Уметь</i> разрабатывать и формулировать критерии и условия их выбора.
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	<i>Знать</i> содержание неочевидных цепочек «последствия последствий» («причины причин») и контурных связей. <i>Уметь</i> критически переосмысливать свой управленческий выбор, сопоставляя с альтернативными подходами в менеджменте.
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции	<i>Знать</i> положения процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза.

		и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	<i>Уметь</i> корректно использовать процедуры управления в управлении при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	<i>Знать</i> методологию исследования в менеджменте. <i>Уметь</i> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, методологию исследования, результаты и выводы.
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	<i>Знать</i> структуру и методику анализа программно-информационных продуктов. <i>Уметь</i> использовать результаты анализа информационных потоков в управлении.
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	<i>Знать</i> сущность и структуру моделей управленческих решений. <i>Уметь</i> применять методы для обоснования принятия управленческих решений в менеджменте организации.
		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	<i>Знать</i> методы интерпретации математических моделей. <i>Уметь</i> применять модели «как есть» и «как должно быть» в менеджменте организации.

Таблица 1.2 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структу-	<i>Знать</i> методы описания проблемной ситуации. <i>Уметь</i> ставить цели и задачи исследований, применять на практике количественные и качественные методы исследований в управлении.

		рированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	<i>Знать</i> методику построения дерева целей. <i>Уметь</i> обосновать системную формулировку цели и постановку задачи управления. <i>Знать</i> систему и формулировку критериев выбора в управлении. <i>Уметь</i> разрабатывать и формулировать критерии и условия их выбора. <i>Знать</i> содержание неочевидных цепочек «последствия последствий» («причины причин») и контурных связей. <i>Уметь</i> критически переосмысливать свой управленческий выбор, сопоставляя с альтернативными подходами в менеджменте. <i>Знать</i> положения процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза. <i>Уметь</i> корректно использовать процедуры управления в управлении при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. <i>Знать</i> методологию исследования в менеджменте. <i>Уметь</i> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, методологию исследования, результаты и выводы.
--	--	--	---

ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	<i>Знать</i> основные научные понятия и категориальный аппарат современной экономики. <i>Уметь</i> использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.
		2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	<i>Знать</i> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в организации. <i>Уметь</i> критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы в менеджменте организации.
		3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	<i>Знать</i> сущность основных направлений экономической политики государства. <i>Уметь</i> применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации в менеджменте организации.
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организа-	<i>Знать</i> сущность и структуру положений финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности. <i>Уметь</i> применять положения международных и национальных стандартов для обоснования принятия управленческих решений в менеджменте орга-

		ции.	низации.
		2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	<i>Знать</i> сущность анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов при принятии управленческих решений на макро-, мезо- и микроуровнях. <i>Уметь</i> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов в менеджменте организации.

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» входит в модуль общегуманитарного цикла.

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

Таблица 2.1 - Для направления подготовки 38.03.05 Бизнес- информатика, профиль: ИТ-менеджмент в бизнесе

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)	Семестр 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	7/252	108	144
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	134	66	68
Лекции	50	16	34
Семинары, практические занятия	84	50	34
<i>Самостоятельная работа</i>	118	42	76
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет, экзамен	зачет	экзамен

Таблица 2.2 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (очная форма)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
<i>Самостоятельная работа</i>	112	112
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.3 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (очно-заочная форма)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	18	18
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	10	10
<i>Самостоятельная работа</i>	162	162
Вид текущего контроля	домашнее творческое за- дание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.4 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (ускоренная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
<i>Самостоятельная работа</i>	92	92
Вид текущего контроля	домашнее творческое за- дание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.5 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и банковское дело» (очное обучение)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	64	64
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
<i>Самостоятельная работа</i>	112	112
Вид текущего контроля	домашнее творческое за- дание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.6 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и инвестиции» (очно-заочная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	18	18
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	10	10

Самостоятельная работа	162	162
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.7 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и инвестиции» (ускоренная форма обучения)

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

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. Менеджмент как наука и искусство управления

Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления, научные школы менеджмента. Сущность природы понятий «менеджмент» и «управление». Виды управления. Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. Современные методы, модели и принципы управления. Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. Роли менеджера в процессе управления современной организацией. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя.

Тема 2. Организация и ее деловая среда

Организация как объект управления. Классификация организаций по различным признакам. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Формирование формальной и неформальной организации. Основные тенденции в развитии современных организаций. Организационные структуры управления. Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной структуры управления. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур. Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. Модель Хофстеде. Инструменты анализа внешней и внутренней среды организации. PEST-анализ. SWOT-анализ. Анализ конкурентного окружения.

Тема 3. Функции менеджмента

Функция менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей ор-

ганизации. Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль. Понятие и значение функции планирования в менеджменте. Основные задачи планирования деятельности организации. Организационные формы планирования. Методы и принципы планирования. Виды планирования. Планирование реализации стратегии. Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации. Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. Стадии процесса мотивации. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А.Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте. Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте. Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).

Тема 4. Принятие управленческих решений

Содержание процесса управления. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Содержание основных фаз процесса принятия и реализации решения. Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений. Риск при принятии решений. Инструментарий снижения влияния риска. Математический инструментарий принятия решения. Классификация экономико-математических методов и моделей. Частота использования и относительная важность процедур. «Восприятие» как значимый фактор для принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип). Принятие решений в организации: рациональная модель, ограниченная рациональность, интуитивная модель. Методы принятия управленческих решений. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. Эскалация обязательств. Индивидуальные различия: стили принятия решения. Особенности принятия индивидуальных и коллегиальных решений. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).

Тема 5. Организационное поведение

Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации. Взаимодействие человека и группы. Стадии развития группы. Критерии оценки зрелости группы. Формирование эффективных рабочих групп. Управление неформальной группой. Виды формальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы. Командная работа. Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. Требования к группе как к команде. Стадии развития команды. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей. Сплоченность команды. Преимущества и недостатки работы в командах. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения. Значение конфликта для развития организации.

Тема 6. Лидерство и стили управления

Природа и содержание лидерства. Проблемы лидерства в современном менеджменте. Основные подходы к изучению лидерства, теории лидерства. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Власть и лидерство. Источники власти в организа-

ции. Руководство: власть и партнерство. Модель современного лидера. Лидерское мышление. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент.

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Понятие «информация». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации. Информационный потенциал организации.

Тема 8. Управление развитием организации

Бизнес-процессы организации. Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами организации. Особенности проектного управления. Реинжиниринг бизнес-процессов. Стратегическое управление. Уровни, на которых разрабатываются и реализуются стратегии в организациях. Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. Анализ заинтересованных сторон организации. Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. Модель планируемых изменений. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Инновационные процессы в организации. Классификация инновационного поведения организации. Роль и виды стратегий инновационного развития организации.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3.1 - Для направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, профиль: ИТ-менеджмент в бизнесе

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	27	16,5	4	12,5	12,5	10,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	27	16,5	4	12,5	12,5	10,5	Опрос, решение тестов и ситуационных за-

¹ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								дач.
3	Тема 3.Функции менеджмента	27	16,5	4	12,5	12,5	10,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	27	16,5	4	12,5	12,5	10,5	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
	ИТОГО 1 семестр	108	66	16	50	50	42	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
5	Тема 5. Организационное поведение	36	17	8,5	8,5	8,5	19	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	36	17	8,5	8,5	8,5	19	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	36	17	8,5	8,5	8,5	19	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	36	17	8,5	8,5	8,5	19	Опрос, решение тестов и ситуационных задач

	ИТОГО 2 семестр	144	68	34	34	34	76	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.
	В целом по дисциплине	252	134	50	84	84	118	Согласно учебному плану: контрольная работа

Таблица 3.2 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (очная форма)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач.
3	Тема 3.Функции менеджмента	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач
4	Тема 4. Принятие управленче-ских решений	22	8	4	4	4	14	Опрос, тестиро-вание, срезовая работа. Решение тестов и ситуаци-

² Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								онных за- дач
5	Тема 5. Организационное пове- дение	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци- онных за- дач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци- онных за- дач
7	Тема 7. Информацион- но-коммуникационное обеспе- чение менеджмента	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуаци- онных за- дач
8	Тема 8. Управление развитием организации	26	12	6	6	6	14	Опрос, тестиро- вание, срезовая работа. Решение тестов и ситуаци- онных за- дач
	ИТОГО	180	68	34	34	34	112	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

Таблица 3.3 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (очно-заочная форма)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и	22	2	1	1	1	20	Опрос,

³ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

	искусство управления							решение тестов и ситуационных задач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач.
3	Тема 3. Функции менеджмента	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	22	2	1	1	1	20	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
5	Тема 5. Организационное поведение	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	26	4	1	3	3	22	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение

								тестов и ситуационных задач
	ИТОГО	180	18	8	10	10	162	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

Таблица 3.4 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профиль «Учет, анализ и аудит» (ускоренная форма обучения)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач.
3	Тема 3.Функции менеджмента	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуаци-онных за-дач
4	Тема 4. Принятие управленче-ских решений	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, тестиро-вание, срезовая работа. Решение тестов и ситуаци-онных за-

⁴ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								дач
5	Тема 5. Организационное поведение	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
	ИТОГО	108	16	4	12	12	92	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

Таблица 3.5 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и банковское дело» (очное обучение)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче- ские	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение

⁵ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								тестов и ситуационных задач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуационных задач.
3	Тема 3. Функции менеджмента	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	22	8	4	4	4	14	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
5	Тема 5. Организационное поведение	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	22	8	4	4	4	14	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	26	12	6	6	6	14	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и

								ситуационных задач
	ИТОГО	180	68	34	34	34	112	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

Таблица 3.6 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и инвестиции» (очно-заочное обучение)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач.
3	Тема 3.Функции менеджмента	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	22	2	1	1	1	20	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач

⁶ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

5	Тема 5. Организационное поведение	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	22	2	1	1	1	20	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	24	4	1	3	3	20	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
	ИТОГО	180	18	8	10	10	162	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

Таблица 3.7 - Для направления подготовки 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и инвестиции» (ускоренное обучение)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успе- ваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практиче-	Занятия в интерак-		
1	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и

⁷ Указывается для тех программ, которые формируются на основе ФГОС ВО, в которых содержится требование о наличии занятий в интерактивных формах

								ситуационных задач
2	Тема 2. Организация и ее деловая среда	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач.
3	Тема 3. Функции менеджмента	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач
5	Тема 5. Организационное поведение	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
6	Тема 6. Лидерство и стили управления	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
7	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, решение тестов и ситуационных задач
8	Тема 8. Управление развитием организации	13,5	2	0,5	1,5	1,5	11,5	Опрос, тестирование, срезовая работа. Решение тестов и ситуационных задач

								онных за- дач
	ИТОГО	108	16	4	12	12	92	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание.

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	- Сущность природы понятий «менеджмент» и «управление». - Виды управления. - Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. - Роли менеджера в процессе управления современной организацией. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 2. Организация и ее деловая среда	– Организация как объект управления. Классификация организаций по различным признакам. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Формирование формальной и неформальной организации. Основные тенденции в развитии современных организаций. – Организационные структуры управления. Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной структуры управления. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур. – Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование

	– Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	
Тема 3. Функции менеджмента	- Функции менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. - Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль. - Понятие и значение функции планирования в менеджменте. - Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. - Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. - Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 4. Принятие управленческих решений	- Содержание процесса управления. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. - Содержание основных фаз принятия и реализации решения. - Распределение полномочий на принятие решений. - Последствия делегирования и централизации решений. - Риск при принятии решений. Инструментарий снижения влияния риска. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 5. Организационное поведение	- Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации. - Командная работа. - Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. Требования к группе как к команде. - Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. - Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 6. Лидерство и стили управления	- Природа и содержание лидерства. - Власть и лидерство. - Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 7. Информацион-	– Коммуникации в менеджменте. Межличностные и организационные коммуникации. Этапы и стадии	Устный опрос, разбор

но-коммуникационное обеспечение менеджмента	коммуникационного процесса. Преграды и причины неэффективной коммуникации. – Современные методы управления коммуникациями. – Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 8. Управление развитием организации	– Процессный подход в управлении организацией. – Стратегическое управление. – Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. – Инновационные процессы в организации. Классификация инновационного поведения организации. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	- Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. - Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. - Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя. - Современные методы, модели и принципы управления. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Организация и ее деловая среда	– Классификация организаций по различным признакам. – Основные тенденции в развитии современных организаций. – Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. – Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. – Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур.	– работа с конспектом лекции; – работа с электронной библиотечной системой; – работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; – подготовка к тестированию; – подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

	– Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. – Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социокультурные факторы. – Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. PEST-анализ. SWOT-анализ. – Анализ конкурентного окружения. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	
Тема 3. Функции менеджмента	– Основные задачи планирования деятельности организации. Организационные формы планирования. Методы и принципы планирования. Виды планирования. – Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. – Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. – Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации. – Стадии процесса мотивации. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера-Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте. – Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. – Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и	– работа с конспектом лекции; – работа с электронной библиотечной системой; – работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; – подготовка к тестированию; – подготовка к решению ситуационных задач; – подготовка к решению кейса.

	его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. – Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators). Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	
Тема 4. Принятие управленческих решений	– Математический инструментарий принятия решения. Классификация экономико-математических методов и моделей. Частота использования и относительная важность процедур. – «Восприятие» как значимый фактор для принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип). – Специфические применения особенностей восприятия в организациях (интервью служащих, оценка рабочих характеристик, усилия служащего). Связь между восприятием и индивидуальным принятием решения. – Рациональный процесс принятия решения. Рост креативности при принятии решения. Трехкомпонентная модель креативности. – Принятие решений в организации: ограниченная рациональность, интуитивная модель. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. – Эскалация обязательств. – Индивидуальные различия: стили принятия решения. Организационные ограничения. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; подготовка к решению кейса.

	национальные культуры). Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	
Тема 5. Организационное поведение	- Взаимодействие человека и группы. Стадии развития группы. Критерии оценки зрелости группы. Формирование эффективных рабочих групп. Управление неформальной группой. Виды формальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы. - Стадии развития команды. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей. Сплоченность команды. Преимущества и недостатки работы в командах. - Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения. Значение конфликта для развития организации. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 6. Лидерство и стили управления	- Проблемы лидерства в современном менеджменте. Современные теории и модели лидерства. - Источники власти в организации. - Модель современного лидера. Лидерское мышление. Руководство: власть и партнерство. - Планирование деловой (профессиональной) карьеры. - Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	- Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. - Информационный потенциал организации. - Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. - Тенденции развития информа-	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

	ционно-коммуникационных технологий в управлении организации. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	
Тема 8. Управление развитием организации	- Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. - Анализ заинтересованных сторон. Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия. - Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. - Обучающаяся организация. Трех-этапная модель организационных изменений К. Левина. - Роль и виды стратегий инновационного развития организации. Рекомендуемые источники: <i>раздел 8 № 2, 3, 4, 5; раздел 9, № 4, 6.</i>	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; подготовка к решению кейса.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерный перечень тем контрольных работ

1. Результативность и эффективность процесса менеджмента.
2. Концепция МБИ - «менеджмент по инструкциям».
3. Основные функции управления и их значение в менеджменте.
4. Концепция МВО – «менеджмент по целям».
5. Основные процессы управления и их значение в менеджменте.
6. Концепция MBV - «менеджмент по ценностям».
7. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора.
8. Административная школа А. Файоля.
9. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера.
10. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо.
11. Модели жизненного цикла организации и менеджмент.
12. Модель А. Адизеса.
13. Иерархия управления в организации.
14. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу.
15. Основные навыки управления по Р. Кацу.
16. Факторы внешней и внутренней среды организации.
17. Роль управленческой ситуации в деятельности менеджера.
18. Цели и планы организации.
19. Миссия организации и основные этапы ее разработки.
20. PEST анализ.
21. Анализ конкуренции в отрасли на основании пяти сил М. Портера.
22. SWOT анализ.
23. Оценка сложности внешней среды.
24. Неопределенность внешнего окружения организации. Метод И. Ансоффа.

25. Диаграмма Исикавы «Fish Bond».
26. Диаграмма «древо проблем» и «древо целей».
27. Процесс коммуникации: коммуникационные каналы, их емкость и коммуникационные сети.
28. Виды и роли организационных коммуникаций.
29. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление.
30. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.
31. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки.
32. Норма управляемости в организации.
33. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.
34. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту.
35. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла.
36. Концепции лидерского поведения. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
37. Ситуационные теории лидерства. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.
38. Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер).
39. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
40. Теория «Х» и теория «Y» (Д. МакГрегор).
41. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
42. Процесс принятия решений: основные этапы.
43. Методы принятия решений.
44. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго).
45. Факторы эффективности менеджмента, связанные с результатами и ресурсами бизнеса.
46. Компетенции организации и их роль в повышении эффективности деятельности.
47. Модель Г. Хофстеде.
48. Модель Ф. Тромпенариуса и Хампден – Тернера.
49. Уровни организационной культуры (Э. Шэйн).
50. Социальная ответственность бизнеса.

Структура контрольных работ:

Вариант 1

Вопрос 1. Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

Вопрос 2. Работа менеджера по созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

Задача. Допустим, один Ваш подчинённый ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Вариант 2

Вопрос 1 Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

Вопрос 2 Возможность адаптации зарубежного опыта менеджмента к условиям России.

Задача. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Вариант 3

Вопрос 1. Общее и особенное в соотношении понятий “организация” и “система”.

Вопрос 2. Жизненный цикл организации: характеристика стадий и процессов.

Задача. Постройте адаптивную структуру для организации, занимающейся розничной торговлей.

Вариант 4

Вопрос 1 Общие законы организации и характер их проявления.

Вопрос 2 Динамика организации: понятие, элементы процессов динамики организации, их классификация.

Задача Приведите примеры разновидностей жизненных циклов реальных организаций и реализуемых стратегий на каждом из их этапов на основе статистической информации из периодических источников.

Примерный перечень тем домашнего творческого задания

1 Вариант

1 Дайте развернутое определение организации. Законы развития организации.

2 Перечислите и дайте характеристику функциям организации.

Наименование функции	Содержание функции

2 Вариант

1 Охарактеризуйте несколько классификаций организаций.

2 Перечислите и дайте краткую характеристику признакам организации

Наименование признака	Содержание признака

3 Вариант

Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.

2 Дайте характеристику линейной организационной структуры, опишите ее достоинства и недостатки, особенности и области применения, приведите пример организационной структуры линейного вида

Линейная организационная структура				
Особенности построения	Достоинства	Недостатки	Особенности и области применения	Пример организационной структуры линейного вида
1				
2				
3				
4				
5				

4 Вариант

1 Типы организационных структур управления, перечислить и кратко охарактеризовать основные типы.

2 Дайте характеристику функциональной организационной структуры, опишите ее достоинства и недостатки, особенности и области применения, приведите пример организационной структуры функционального вида

Функциональная организационная структура				
Особенности построения	Достоинства	Недостатки	Особенности и области применения	Пример организационной структуры линейного вида
1				
2				
3				
4				
5				

5 Вариант

1 Критерии и показатели эффективности организационных структур управления.

2 Дайте характеристику дивизиональной организационной структуры, опишите ее достоинства и недостатки, особенности и области применения, приведите пример организационной структуры дивизионального вида.

Дивизиональная организационная структура				
Особенности построения	Достоинства	Недостатки	Особенности и области применения	Пример организационной структуры линейного вида
1				
2				
3				
4				
5				

6 Вариант

1 Факторы эффективности организационных структур управления.

2 Дайте характеристику матричной организационной структуры, опишите ее достоинства и недостатки, особенности и области применения, приведите пример организационной структуры матричного вида.

Матричная организационная структура				
Особенности построения	Достоинства	Недостатки	Особенности и области применения	Пример организационной структуры линейного вида
1				
2				
3				
4				
5				

7 Вариант

1 Содержательные и процессуальные теории мотивации, их характеристика.

2 Заполните таблицу, охарактеризовав следующие понятия:

Понятие	Определение	Пример
Мотив		
Нужда		
Потребность		
Мотивация		

8 вариант

1.Сформулируйте вклад А.Маслоу в теорию менеджмента и перечислите основные постулаты его работ.

2 Приведите пример трансформации потребности Абрахама Маслоу по уровням.

9 вариант

1 Сформулируйте понятие и опишите особенности группы. Формирование эффективных рабочих групп.

2 Дайте определение понятию «формальная группа», опишите формальную группу, охарактеризуйте причины возникновения и формы взаимодействия членов группы, приведите примеры

Формальная группа - это...				
	Характеристики	Причины образования (условия возникновения)	Формы взаимодействия членов группы	Пример
1				
2				
3				
4				
5				

10 Вариант

1 Групповые процессы в системе менеджмента. Взаимодействие человека и группы.

2 Дайте определение понятию «неформальная группа», опишите неформальную группу, охарактеризуйте причины возникновения и формы взаимодействия членов группы, приведите примеры.

Неформальная группа - это...				
	Характеристики	Причины образования (условия возникновения)	Формы взаимодействия членов группы	Пример
1				
2				
3				
4				
5				

11 вариант

1 Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Лидерство и стили управления.

2 Сравните понятия «менеджер», «лидер», «руководитель». Заполните таблицу:

Понятия	Основа действия	Ценностная ориентация	Сущность функции	Основание власти
Менеджер				
Лидер				
Руководитель				

12 вариант

1 Составляющие элементы руководящей деятельности: власть и партнерство. Авторитет и личное влияние менеджера.

2 Охарактеризуйте основные виды власти в организации:

Виды	Характеристика	Признаки	Достоинства	Недостатки
Законная власть				
Власть, основанная на вознаграждении				
Экспертная власть				
Власть, основанная на наказании				
Харизматическая власть				

13 вариант

1 Управленческие решения: понятие, виды, основные этапы процесса принятия, подходы к разработке, эффективность.

2 Охарактеризуйте методы управления в организации

Виды	Характеристика	Признаки	Достоинства	Недостатки
Экономические				
Административно-правовые методы				
Социально-психологические				

14 вариант

1 Стратегическое управление: понятие стратегии, основные виды, подходы к разработке стратегий.

2 Охарактеризуйте SWOT-анализ. Заполните таблицу и проведите анализ данного типа для одной из известных компаний.

SWOT-анализ - это метод...			
История	Достоинства	Недостатки	Область применения

15 вариант

1 Охарактеризуйте факторы воздействия внешней и внутренней среды организации.

2 Охарактеризуйте PEST-анализ и заполните таблицу.

PEST-анализ- это метод...			
История	Достоинства	Недостатки	Область применения

Проведите PEST-анализ любой известной компании.

16 вариант

1 Сущность и содержание менеджмента. Основные предпосылки формирования менеджмента как научного направления.

2 Сравните понятия «менеджмент» и «управление»

Понятия	Определение	Объект, субъект, функции	Цель, виды	Средства и применяемые технологии
Менеджмент				
Управление				

Приведите примеры.

17 вариант

1 Цели, задачи и принципы менеджмента. Кто такие менеджеры?

2 Охарактеризуйте понятие «менеджмент» с различных точек зрения.

Менеджмент как					
Наука	искусство	профессиональная деятельность	аппарат управления	категория людей	процесс

Приведите примеры.

18 вариант

1 Классическая школа менеджмента. Оцените ее достоинства и недостатки.

2 Охарактеризуйте классическую школу менеджмента

Классическая (административная) школа		
Период	Представитель	Вклад в развитие науки

На примере деятельности известной компании приведите пример того, как используются достижения школы человеческих отношений.

19 вариант

1 Научная школа менеджмента. Оцените ее достоинства и недостатки.

2 Охарактеризуйте школу научного управления. Заполните таблицу. Приведите как минимум 5-6 представителей данной школы.

Школа научного управления		
Период	Представитель	Вклад в развитие науки

На примере деятельности известной компании приведите пример того, как используются достижения школы человеческих отношений.

20 вариант

1 Школа человеческих отношений. Оцените ее достоинства и недостатки.

2 Охарактеризуйте школу человеческих отношений, заполните схему:

Школа человеческих отношений		
Период	Представитель	Вклад в развитие науки

На примере деятельности известной компании приведите пример того, как используются достижения школы человеческих отношений.

21 вариант

1 Инструменты оценки внешней и внутренней среды.

2 Перечислите факторы прямого и внутреннего воздействия, заполните схему:

Внешняя среда - это...	
Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия
1	
2	
3	
4	
5	

22 вариант

1 Ресурсный подход в управлении предприятием.

2 Проведите описание ресурсов организации, охарактеризуйте основные группы, заполните схему:

Ресурсы организации- это...			
материально-вещественные	информационные	организационные	человеческие
Характеристика			
Пример			

23 вариант

1 Планирование деятельности организации. Основные подходы к планированию, 6-7 основных классификаций планирования.

2 Охарактеризуйте виды планов, заполните таблицу:

Определение плана	Характеристика	Пример
Перспективные (стратегические) планы		
Текущие планы		
Планы оперативно-производственного вида		

24 вариант

1 Контроль: сущность, задачи и этапы контроля.

2 Охарактеризуйте виды контроля, заполните таблицу:

Контроль - это...			
Виды	предварительный	текущий	заключительный
Характеристика			

Приведите примеры.

25 вариант

1 Сущность и понятие мотивации. Характеристика основных классификаций мотиваций.

2 Охарактеризуйте двухфакторную теорию модель мотивации Фредерика Герцберга, заполните схему:

Происхождение	Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы)	Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы)	Выводы

26 вариант

1 Виды мотивации, комплексная модель мотивации.

2 Охарактеризуйте двухфакторную теорию модель мотивации Дэвида Макклеланда, заполните схему:

Происхождение	Фактор власти (характеристика)	Фактор успеха (характеристика)	Фактор социальных потребностей (характеристика)	Выводы

27 вариант

1 Модели жизненного цикла организации

2 Проведите описание этапов жизненного цикла развития организации, заполните схему:

Название этапа	Характеристика	Пример
Становление		
Рост		
Зрелость		
Упадок		

28 вариант

1 Понятие, классификация и последствия конфликтов.

2 Дайте описание стадий конфликтов в организации, приведите примеры, заполните схему

Название стадии	Характеристика	Пример
Скрытая стадия		
Стадия напряженности		
Стадия антагонизма		
Стадия несовместимости		

Типовые тестовые задания по дисциплине

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

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

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

- а) специалисты банка-кредитора
- б) работники цеха, производственного подразделения

- с) инфляционные процессы в экономике
- д) уровень качества выпускаемой продукции
- е) действия конкурента

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

- а) функцией
- б) процессом
- с) методом
- д) инструментом
- е) задачей

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

- а) глобализация
- б) диверсификация
- с) информатизация
- д) дезинтеграция
- е) дифференциация

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

- а) функции
- б) принципы
- с) законы
- д) методы
- е) цели

Примеры практико-ориентированного задания.

Задача 1. Люди собирают монеты разных стран мира, а интересно ли собирать просто десятикопеечные монеты? Ответ очевиден, но не для тех, кто создает в России накопительные программы лояльности. Копить безликие очки — это же добрый вечер,— говорит Тимофей Бокарев.— А можно было бы давать людям не баллы, а уникальные объекты, которыми стоит обмениваться, чтобы собирать коллекцию и повышать их стоимость».

В России простор для применения теории игр колоссальный: Тимофей Бокарев уже в этом году планирует пустить свои средства и деньги инвесторов на создание собственных проектов в интернете (например, настоящий детский портал, на котором будет не страшно оставить ребенка) и системы лицензирования популярных развлекательных брэндов (чтобы покупать все «вторичные» права, например, на героев Диснея и выпускать сразу серию игр и проектов в разных медиа), открытие революционных WAP-ресурсов, качество которых будет соответствовать количеству аудитории (пользователей «мобильного Интернета» уже 14 млн.—гораздо больше, чем десять лет назад, когда Бокарев начинал бизнес). И везде без философии игры уже не обойтись, уверен создатель Next Media. Игра и раньше была неотъемлемой частью культуры. Когда-то даже войны проходили по игровому сценарию — люди ждали утра, строились, нападали — все по правилам. «А еще есть любовные игры»,— замечает Тимофей Бокарев. Ну а когда наступает эра экономики впечатлений, без игровых механик никуда не деться ни при создании продукта, ни в рекламе, ни при управлении компанией.

Владельца Next Media Group интересуют не только метафоры — игры сами по себе могут быть неплохим бизнесом, если например этот бизнес — эдьютейнмент, то есть обучение через игру. «Образование консервативно но тем больше перспектив,— убежден Бокарев.— Если бы человек XVIII века попал в современный тренажерный зал, он бы обалдел. А попадет в МГУ на современную лекцию — ничего нового не заметит. Хотя очевидно, что обучение в игре на порядок эффективнее»).

В качестве пробного шара Тимофей Бокарев сделал несколько игротек для Российской детской клинической больницы и теперь хочет «клонировать» проект по всей стране чтобы в

дети в стационарах имели возможность развлекаться и развиваться с помощью настольных игр. Одной из таких игр может стать его собственная разработка — уже в этом году Бокарев хочет издать первую отечественную ролевую игру Мирового уровня. «Я иллюзиями себя не тешу,— говорит он.— Просто философию игр я превращаю в систему. Пока она не выстрелила». Но со временем станет понятно, что я делаю и зачем».

Многие планы Бокарева больше похожи на Мечты. Но когда-то так говорили и про планы пионера интернет-рекламы по созданию холдинга. Теперь Promo Interactive, с которого Бокарев начинал бизнес и которое принесло ему известность на рынке, дает лишь треть продаж всего холдинга, которые в 2006 году составили \$19 млн., — две трети приходятся на доходы, полученные на рынке мобильного контента (причем компании, входящие в Next Media, не продают эротику).

«У Тимофея всегда грандиозные планы,— говорит Евгений Этин. Послушаешь и думаешь: елки-палки, о чем он вообще говорит? Потом он что-то делает, делает.., раз — и все удалось». Когда Этин играет с Бокаревым в теннис, владелец Next Media часто проигрывает и каждый проигрыш переживает как драму. Бизнес для него — игра. А к играм он относится очень серьезно.

Задание к задаче:

1. Определите какой вид инноваций использует компания.
2. В чем заключается данная инновация?
3. Проанализируйте преимущества и недостатки представленной инновации.

Задача 2. Предприятие «Московская железная дорога» (МЖД) предполагает организовать в электричках систему питания пассажиров через интернет-службу заказов. Вскоре в электропоездах, взамен мелких предпринимателей-коробейников появятся сотрудники из службы разносной торговли Московской железной дороги. Все они будут одеты в специальную форму.

Предполагается, что первое время в электричках станут продавать мороженое, воду и газеты. Однако в будущем железнодорожники планируют организовать и горячее питание пассажиров. Официанты с тележками будут курсировать по вагонам на протяжении всего периода следования электропоезда.

Вопросы:

- 1) Определите, какие позитивные и негативные стороны несет в себе «система питания пассажиров».
- 2) Какие маркетинговые цели преследуют маркетологи МЖД, внедряя данную систему? Будет ли, с вашей точки зрения, иметь успех эта программа? Мнение обоснуйте.

Задача 3. Задача 16. Опыт инноваций в компании «W.L. Gore & Associates» Свобода, равенство и братство. В компании W.L. Gore & Associates нет ни формальных начальников, ни подчиненных, но есть атмосфера творчества и инновационности. Может ли функционировать компания, в которой все сотрудники имеют равное положение, сами определяют свой участок работы и добровольно подчиняются инициативным самовыдвиженцам, завоевавшим авторитет среди коллег? В принципе, в этом нет никакой фантастики: по такой схеме работают многие венчурные компании — небольшие коллективы энтузиастов, объединенных общей идеей. Однако если W.L. Gore & Associates и была такой венчурной фирмой, то почти полвека тому назад. Ныне это крупное предприятие, насчитывающее более 7,5 тыс. человек, которые трудятся в нескольких странах и зарабатывают для него около \$2 млрд. в год. W.L. Gore & Associates выпускает около 1000 видов продукции — от водонепроницаемой ткани Gore-Tex, кабеля и медицинских имплантатов до гитарных струн. Инновации — это не только бизнес, но и способ существования W.L. Gore & Associates, а для этого ее уникальная сетевая структура подходит как нельзя лучше.

Волшебный материал. Инновационные венчурные предприятия всегда создаются на переднем крае прогресса — просто сам этот край постепенно перемещается с одного направления на другое. Сегодня лучшие умы сосредотачиваются в сфере информационных технологий или

набирающих силу биотехнологий, но полвека назад не меньшим притяжением обладали и не исчерпавшие свой потенциал новых идей «традиционные» отрасли промышленности – авиационная, машиностроительная, химическая. В 1958 году Уильям Л. (Билл) Гор, дипломированный химик, проработавший 17 лет в корпорации DuPont, вместе с женой Женевьевой (Вьев) создал частное предприятие, которое назвал своим именем. Журнал «Управление компанией» № 11, 2006.

Билл Гор хотел заняться фторуглеродными пластиками – направлением, которое было незаслуженно отодвинуто на обочину прежним руководством DuPont. Во многом случайное изобретение в 1938 году тефлона (тетрафторэтилена) – исключительно прочного, долговечного, стойкого к колебаниям температуры и воздействию агрессивных химических веществ материала с очень низким коэффициентом трения – так и не подвигло DuPont на продолжение исследований в этом направлении. Организовав небольшую лабораторию прямо у себя дома, Билл Гор начал исследовать свойства фторпластиков и искать возможности их применения в различных отраслях. В 1961 году он нашел способ использования тефлона в качестве надежной изоляции для электропроводов. Это изобретение оказалось востребованным: W.L. Gore получила значительный доход и построила в Ньюарке (штат Делавэр) свой первый завод по выпуску кабелей. Эта продукция имела большой спрос и даже использовалась в лунной миссии Апполон-11.

Однако еще больший успех пришел к W.L. Gore & Associates в 1969 году, когда к семейному бизнесу подключился Роберт Гор, один из пяти детей Билла и Вьев, получивший диплом химика-технолога в университете Миннесоты. Он разработал процесс преобразования фторпласта в тонкую мембрану, поры которой были достаточно велики, чтобы пропускать воздух, но и достаточно малы, чтобы задерживать влагу. Кроме того, Роберт Гор придумал, как соединять эту мембрану с нейлоном или полиэстером, что позволяло получать тонкую «дышащую», но водонепроницаемую ткань. Для того времени данное изобретение было уникальным: ранее считалось, что в одной и той же материи невозможно соединить эти два свойства.

С 1971 года компания начала предлагать новую ткань, запатентованную под названием Gore-Tex, производителям одежды и обуви. Процесс внедрения проходил довольно медленно, так как потенциальные потребители поначалу просто не верили, что такой материал может существовать. Это заставило сотрудников компании заняться поисками возможностей применения Gore-Tex и других материалов на основе фторпластиков в иных отраслях – медицине, электронике, промышленном производстве. Только к концу 70-х первоначальный скепсис клиентов был преодолен, и с этого момента началось широкое использование Gore-Tex в различных сферах. Чтобы пропагандировать свой материал, W.L. Gore & Associates разработала нестандартный по тем временам рекламный прием. Как правило, новую ткань у нее покупали производители готовой одежды, которые затем передавали ее ритейлерам. Чтобы выйти напрямую на конечных потребителей, компания стала изготавливать ламинированные ярлычки с надписью: «Gore-Tex: Guaranteed to Keep You Dry» («Gore-Tex гарантирует, что вы останетесь сухими»), нашиваемые на подкладку. Впоследствии эту идею скопировала корпорация Intel в своей многолетней кампании Intel Inside.

Все эти годы в W.L. Gore & Associates складывалась оригинальная культура. Ее изобретателем и пропагандистом был сам Билл Гор, который за время работы в DuPont проникся неприязнью к неповоротливости и бюрократизму крупной корпорации. По его словам, в иерархической компании люди общаются друг с другом только на автостоянке, так как это единственное место, где они могут не думать о том, кто чей начальник и кто к какому отделу принадлежит. Кроме того, согласно его наблюдениям, традиционная пирамидальная структура управления исчезала во время кризисов, когда в DuPont создавались специальные рабочие группы, которые действовали вне прежних правил, не боялись рисковать и зачастую добивались больших успехов. Поэтому Билл Гор, как гласит корпоративная легенда W.L. Gore & Associates, и задался вопросом: а зачем ждать кризиса? Почему нормальная деятельность компании не может быть организована по принципу самоуправляющихся команд, создаваемых в неформальном порядке для реализации проектов?

Еще одно нововведение, согласно той же легенде, относится к 1965 году. Билл Гор обходил только что построенный завод и вдруг осознал, что он больше не знает в лицо каждого сотрудника. При этом руководитель W.L. Gore & Associates всегда считал исключительно важным сохранение в коллективе атмосферы общего дела, инновационного прорыва, «горизонтальной» управленческой структуры, присущей небольшим фирмам. Поэтому в компании действует принцип, согласно которому под одной крышей не может работать больше 200 человек, причем каждый из них должен знать всех своих сослуживцев. В связи с этим нынешнее «ядро» компании на границе штатов Делавэр и Мэриленд представляет собой не типичный промышленный комплекс, а расположенные в радиусе пяти миль от дома Горов примерно 20 зданий, включающих как офисные, так и производственные площади. Все они находятся в некотором отдалении от оживленных дорог, окружены обширными зелеными насаждениями, с футбольными и волейбольными площадками и насчитывают максимум два этажа.

Только в Европе, где земля дорогая, W.L. Gore & Associates поневоле приходится размещать свои подразделения в высотках. В каждом здании W.L. Gore & Associates (по крайней мере в США) должен быть просторный кафетерий, непременно расположенный на юго-восточной солнечной стороне, и конференц-зал. В проектировании помещений обязательно принимают участие сотрудники, высказывающие свои пожелания относительно наилучшего размещения кабинетов, лабораторий, цехов и рабочих залов (они обычно объединены в «кластеры»).

Задания к задаче:

1. Определите организационную форму инновационной деятельности компании «W.L. Gore & Associates».
2. Каким образом Р.Гор обеспечивает защиту интеллектуальной собственности.
3. Перечислите все инновации компании «W.L. Gore & Associates», определите тип инноваций и предпосылки их осуществления.
4. Что, на Ваш взгляд, обеспечило успех нововведений компании?
5. Назовите причины высокой инновационной активности компании.
6. Подумайте, какие факторы способствуют, а какие, напротив, мешают инновационной деятельности в малом секторе по сравнению с инновациями в крупных компаниях.
7. Как Вы думаете, насколько эффективен принцип «под одной крышей не может работать больше 200 человек, причем каждый из них должен знать всех своих сослуживцев»?
8. Какую инновационную стратегию использует компания «W.L. Gore & Associates»?

Расчетная задача. По методу Бостонской консультационной группы (БКГ) проведите анализ выпускаемого ассортимента мебели предприятия ООО «Мебель» и предложите соответствующие стратегии хозяйственного портфеля.

Предприятие выпускает гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную и спальную мебель. Данные о реализации мебели предприятием и конкурентами приведены в таблице. Дайте оценку состояния производства каждого вида мебели относительно конкурентов.

Ассортимент	Годовая продажа млн. руб.	Число конкурентов	Продажа конкурентами, млн. руб.			Годовой темп прироста продаж, %
			К1	К2	К3	
Мебель:						
гостиная	210	12	180	160	170	6
детская	160	14	125	90	85	14
кухонная	45	20	200	180	145	8
спальная	14	11	80	30	25	12

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятель-

ности № 0557/о от 23.03.2017

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита контрольной работы	10	10
2	Аудиторная контрольная/срезовая работа	5	10
3	Тестирование/блиц опросы	0,4	4
4	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	6
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине представлен в разделе 2 рабочей программы.

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примерные задания, необходимые для оценки достижения компетенций

Таблица 7.1 Для направления подготовки 38.03.05 Бизнес- информатика, профиль: ИТ-менеджмент в бизнесе

Компетенция	Типовые задания
Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Задание. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты. 1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо. 2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял. 3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения. 4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку. 5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения. 6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта. 7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

	Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. Задание 1. В международной экономической науке сложилось мнение, что более высокому уровню управления соответствует более высокий уровень культуры. Дайте развернутое пояснение этой закономерности. Задание 2. Организация в менеджменте представляет: а) конкретную форму объединения б) объединение функций в) объединение решений Задание 3. Что понимается в менеджменте под организационными коммуникациями? а) технические средства передачи информации б) процесс передачи информации в) средства связи, используемые работниками организации г) процессы обмена информацией между людьми д) информационные потоки между подразделениями организации Задание 4. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии? Задание 5. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий: 1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению. 2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы. 3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы. 4. Создавать условия для социальной активности работников. 5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу. 6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами. 7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника. 8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений. 9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий. 10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице. 11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

	12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала. 13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи. 14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе. Дайте ответ на следующие вопросы: 1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему? 2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?					
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Задача 1. Сравните между собой интернет- площадки по эффективности размещения баннерной рекламы бизнес-проекта, если известны следующие данные за полгода:					
	Интернет портал	Стоимость размещения баннера на главной странице, руб.	Число загрузок главной страницы	Число нажатий на баннер	CTR, %	CPC, руб.
	Zagorod.ru	429 550	3 470 000	8 505		
	Zagorod.spb.ru	433 542	4 245 150	11 618		
	Lifedeluxe.ru	286 000	862 862	3 692		
	Задание 1. На основе имеющихся данных укажите, какие модели бизнеса в электронной промышленности Вы видите. Укажите сильные и слабые стороны такой модели бизнеса. Задание 2. В современной концепции жизненный цикл технологического уклада имеет три фазы развития. Третья фаза ... а) приходится на период отмирания устаревающего технологического уклада б) связана со структурной перестройкой экономики на базе новой технологии производства и соответствует периоду доминирования нового технологического уклада примерно в течение 50 лет с) приходится на его зарождение и становление в экономике предшествующего технологического уклада.					
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Задание 1. Японская кухня в России. История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио». В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре. В Сыктывкаре ресторан «Васаби-Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные					

праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни.

Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики - был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции. Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, - любимые всеми роллы «филадельфия».

На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лосося. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика.

Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой - мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему.

Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками. В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе - при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного.

Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби-Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?
2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.
3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?
4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?

	5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы-заменители несмотря на то, что по себестоимости они были дороже? Верное ли это решение? 6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики? Задание 2. Вы владелец туристской фирмы. Ближайшим окружением Вашей фирмы являются: А) сельхоз кооператив; Б) предприятие оборонной промышленности; В) аудиторская фирма. Опишите, какие угрозы могут «нести» для вашей турфирмы эти хозяйствующие субъекты? (Отдельно для каждого)
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Задание 1. Компоненты целостной системы инновационной деятельности. Варианты ответа: а) инвестиции б) управление с) нововведения д) технология е) экономика ф) образование г) наука h) новый продукт Задание 2. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: - 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; - 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; - 20% ошибок обуславливают 80% потерь; - 80% ошибок обуславливают 20% потерь; - 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; - 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Вопросы для работы с кейсом: 1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето для IT-организаций? 2. Во всех ли случаях действует этот принцип? 3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения. 4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного

	опыта. Задание 3. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем, и сопоставлять с ним свои надежды. Разработаете план первого рабочего дня. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы. Задание 1. Вы проводите презентацию нового бизнес-плана компании для группы лиц. Реакция этих людей вам неизвестна. Как инициировать ИТ- средствами позитивное эмоциональное отношение клиентов? Задание 2. В чем особенность исследований в современном менеджменте ИТ сферы. Задание 3. Установите правильную последовательность. Общие методы контроля управленческого решения: А. предварительный Б. сплошной В. направляющий Г. точечный Д. фильтрующий Е. последующий Задание 4. Разработайте алгоритм оценки состояния внешней и внутренней среды, определяющих развитие компании (на примере конкретной ИТ-компании).
Способность применять математические методы для решения стандартных задач, интерпретировать полученные математические результаты (ПКН-2)	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте. Задача 1. Выручка фирмы составляет 150 млн у.е. Известно, что прибыль - 50 млн у.е., причем 1 у.е. затрат, израсходованных на ИТ-инновации, приносит выручку 1,1 у.е. Как изменится прибыль (в процентном и денежном выражении) при прекращении инновационной деятельности? Задача 2. Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть неболь-

шую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось.

Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их.

Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне?

2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.

Задача 1. Рейтинг девяти банков был оценен тремя экспертами. С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена найти пары экспертов, оценки которых наиболее близко соответствуют друг другу. Оценить значимость различий в оценке рейтинга банков экспертами. Данные о рейтингах приведены в следующей таблице.

Эксперт	Номер банка								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	2	1	4	5	6	7	8	9
2	2	3	1	4	7	9	8	5	6
3	1	2	5	3	4	6	9	7	8

Задача 2. Предприятие планирует выпуск трех партий новых видов товаров широкого потребления в условиях неясной рыночной конъюнктуры. Известны отдельные возможные состояния P1, P2, P3 и P4, а также возможные объемы выпуска изделий по каждому варианту И1, И2, И3. Определить предпочтительный план выпуска товаров широкого потребления, если известны возможные затраты предприятия на соответствующий выпуск и спрос:

Возможные затраты:

	P1	P2	P3	P4
И1	1,5	4,8	3,8	4,2
И2	2,6	3,4	4,1	4,3
И3	3,4	3,0	2,8	3,5

	Задача 3. Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 400 тыс. руб. в сезон (сезон – 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 12500 руб. Цена билета – 100 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 человек за ночь. Какое количество рейсов следует организовать? Задача 4. На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 чел.). Затраты на содержание выставки составляют 800 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 400 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 20 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?
	3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей. Задание 1. На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре. Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия. <i>Вопросы:</i> 1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации. 2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину? Задание 2. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату. <i>Вопросы:</i> 1. Считаете ли Вы поведение работника правильным? 2. Какая теория мотивации объясняет его поведение? Задание 3. Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ве-

	дущих специалистов подали заявление об уходе. <i>Вопросы:</i> 1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка? 2. Какие мотивационные требования нарушены? 3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников? 4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии? Задание 4. Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. <i>Вопросы:</i> 1. Кого Вы обвините в случившемся? 2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить? 3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?
--	---

Таблица 7.2 Для направления подготовки 38.03.01 Экономика

Компетенция	Типовые задания
Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Задание. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты. 1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо. 2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял. 3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения. 4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку. 5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения. 6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта. 7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.

Задание 1. В международной экономической науке сложилось мнение, что более высокому уровню управления соответствует более высокий уровень культуры. Дайте развернутое пояснение этой закономерности.

Задание 2. Организация в менеджменте представляет:

- а) конкретную форму объединения
- б) объединение функций
- в) объединение решений

Задание 3. Что понимается в менеджменте под организационными коммуникациями?

- а) технические средства передачи информации
- б) процесс передачи информации
- в) средства связи, используемые работниками организации
- г) процессы обмена информацией между людьми
- д) информационные потоки между подразделениями организации

Задание 4. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Задание 5. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе. Дайте ответ на следующие вопросы:
1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?
 2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.

Задача 1. Сравните между собой интернет- площадки по эффективности размещения баннерной рекламы бизнес-проекта, если известны следующие данные за полгода:

Интернет портал	Стоимость размещения баннера на главной странице, руб.	Число загрузок главной страницы	Число нажатий на баннер	CTR, %	CPC, руб.
Zagorod.ru	429 550	3 470 000	8 505		
Zagorod.spb.ru	433 542	4 245 150	11 618		
Lifedeluxe.ru	286 000	862 862	3 692		

Задание 1. На основе имеющихся данных укажите, какие модели бизнеса в электронной промышленности Вы видите. Укажите сильные и слабые стороны такой модели бизнеса.

Задание 2. В современной концепции жизненный цикл технологического уклада имеет три фазы развития. Третья фаза ...

d)приходится на период отмирания устаревающего технологического уклада

e)связана со структурной перестройкой экономики на базе новой технологии производства и соответствует периоду доминирования нового технологического уклада примерно в течение 50 лет

f) приходится на его зарождение и становление в экономике предшествующего технологического уклада.

4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.

Задание 1. Японская кухня в России. История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио».

В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре.

В Сыктывкаре ресторан «Васаби-Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов

	привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни. Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики - был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции. Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, - любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лосося. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой - мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему. Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками. В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе - при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного. Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби-Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень. Вопросы для работы с кейсом: 1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании? 2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации. 3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию? 4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило? 5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы-заменители несмотря на то, что по себестоимости они были дороже?
--	---

	Верное ли это решение? 6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики? Задание 2. Вы владелец туристской фирмы. Ближайшим окружением Вашей фирмы являются: А) сельхоз кооператив; Б) предприятие оборонной промышленности; В) аудиторская фирма. Опишите, какие угрозы могут «нести» для вашей турфирмы эти хозяйствующие субъекты? (Отдельно для каждого) 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Задание 1. Компоненты целостной системы инновационной деятельности. Варианты ответа: i) инвестиции j) управление k) нововведения l) технология m) экономика n) образование o) наука р)новый продукт Задание 2. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: - 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; - 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; - 20% ошибок обуславливают 80% потерь; - 80% ошибок обуславливают 20% потерь; - 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; - 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Вопросы для работы с кейсом: 1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето для IT-организаций? 2. Во всех ли случаях действует этот принцип? 3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения. 4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта. Задание 3. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С кол-
--	---

	лективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем, и сопоставлять с ним свои надежды. Разработаете план первого рабочего дня. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы. Задание 1. Вы проводите презентацию нового бизнес-плана компании для группы лиц. Реакция этих людей вам неизвестна. Как инициировать IT- средствами позитивное эмоциональное отношение клиентов? Задание 2. В чем особенность исследований в современном менеджменте IT сферы. Задание 3. Установите правильную последовательность. Общие методы контроля управленческого решения: А. предварительный Б. сплошной В. направляющий Г. точечный Д. фильтрующий Е. последующий Задание 4. Разработайте алгоритм оценки состояния внешней и внутренней среды, определяющих развитие компании (на примере конкретной IT-компании).
Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач (ПКН-1)	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. Задача 2. Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она

решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их.

Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне?

2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.

Задача 1. Рейтинг девяти банков был оценен тремя экспертами. С помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена найти пары экспертов, оценки которых наиболее близко соответствуют друг другу. Оценить значимость различий в оценке рейтинга банков экспертами. Данные о рейтингах приведены в следующей таблице.

Эксперт	Номер банка								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	2	1	4	5	6	7	8	9
2	2	3	1	4	7	9	8	5	6
3	1	2	5	3	4	6	9	7	8

Задача 2. Предприятие планирует выпуск трех партий новых видов товаров широкого потребления в условиях неясной рыночной конъюнктуры. Известны отдельные возможные состояния P1, P2, P3 и P4, а также возможные объемы выпуска изделий по каждому варианту И1, И2, И3. Определить предпочтительный план выпуска товаров широкого потребления, если известны возможные затраты предприятия на соответствующий выпуск и спрос:

Возможные затраты:

	P1	P2	P3	P4
И1	1,5	4,8	3,8	4,2
И2	2,6	3,4	4,1	4,3
И3	3,4	3,0	2,8	3,5

Задача 3. Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажи-

	ров. Затраты на содержание теплохода составляют 400 тыс. руб. в сезон (сезон – 40 дней) . Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 12500 руб. Цена билета – 100 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 человек за ночь. Какое количество рейсов следует организовать? Задача 4. На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 чел.). Затраты на содержание выставки составляют 800 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 400 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 20 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?
	3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства. Задание 1. На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре. Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия. <i>Вопросы:</i> 1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации. 2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину? Задание 2. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

	Вопросы 1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы? 2. Порекомендуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения? 3. Как оценить эффективность данной программы обучения? 4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы? Задание 3. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату. <i>Вопросы:</i> 1. Считаете ли Вы поведение работника правильным? 2. Какая теория мотивации объясняет его поведение? Задание 3. Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения. Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. <i>Вопросы:</i> 1. Кого Вы обвините в случившемся? 2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить? 3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?
Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений (ПКН-5)	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Ситуация 1 В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети. Для анализа организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия. Ситуация 2 Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами. В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она доб-

	росовестный и знающий. Дополнительные материалы 1. Из объяснений Л. «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением». 2. Архитектор в адрес Л. «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!». Задание. Изучить ситуацию. 2. Составить психологические характеристики на конфликтующих. 3. Определить причины конфликта. 4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях. Задание 1. Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе. <i>Вопросы:</i> 1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка? 2. Какие мотивационные требования нарушены? 3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников? 4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии? Задание 2. Выручка фирмы составляет 150 млн у.е. Известно, что прибыль - 50 млн у.е., причем 1 у.е. затрат, израсходованных на IT-инновации, приносит выручку 1,1 у.е. Как изменится прибыль (в процентном и денежном выражении) при прекращении инновационной деятельности?
--	---

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве
 Российской Федерации»**
(Финуниверситет)

Кафедра: «Экономика и менеджмент»

Дисциплина: «Менеджмент»

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: 1 Направление: 38.03.05 Бизнес- информатика, профиль: IT-менеджмент в бизнесе

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.

1 вопрос (15 баллов)

Проанализируйте основные виды и уровни управления.

2 вопрос (15 баллов)

Проведите сравнение между объектом и субъектом управления, проанализируйте их взаимодействие.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание (каждый правильный ответ на один тест 2 балла, итого 10 баллов).

1.	Коммуникационные сети – это ...	А. соединение участников коммуникационного процесса Б. совокупность управленческой информации В. информация и коммуникации в управлении Г. совокупность участников процесса коммуникации Д. обмен информацией
2.	Выберите верный перечень факторов, составляющих внутреннюю структуру проблемы:	А. объект, противоречие, система, процесс, решение Б. ЛПР, структура, связи, объект, субъект В. предмет, объект, субъект, связи, цель Г. результат, эффективность, система критериев, факторы выбора Д. цель, методы, этапы, критерии выбора, синергия
3.	Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией - это	А. ситуация Б. проблема В. корректировка решения Г. препятствие
4.	Субъект управления:	А. отдает команды и функционирует в соответствии с их содержанием Б. получает команды и функционирует в соответствии с их содержанием В. передает команды в зависимости от круга решаемых проблем Г. оперативно доводит до подчиненных конкретные задачи
5.	Понятие "менеджмент" следует применять непосредственно в ...	А. естественных системах Б. предпринимательских, корпоративных структурах В. социально-экономических системах Г. всех управленческих структурах

Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»**
(Финуниверситет)

Кафедра: «Экономика и менеджмент»

Дисциплина: «Менеджмент»

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: 2 Направление: 38.03.01 Экономика, «Экономика и финансы» профиль «Финансы и банковское дело»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.

1 вопрос (15 баллов)

Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

2 вопрос (15 баллов)

Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание (каждый правильный ответ на один тест 2 балла, итого 10 баллов).

1.	1. Управленческие решения могут приниматься в условиях	а) определенности; б) риска; в) неопределенности; г) могут приниматься во всех названных условиях.
2.	К организационным средствам разрешения конфликтов не относится:	а) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий; б) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей; в) формирование организационной культуры как единой системы ценностных ориентиров для всех членов организации; г) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии.
3.	Для того чтобы модель деятельности исполнителя была выполнена в соответствии с первоначальной идеей менеджера, к ней предъявляют ряд требований	а) полнота и точность модели решения; б) стрессоустойчивость и гибкость модели решения; в) согласованность и мотивация модели решения; г) все перечисленные требования.
4.	Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:	а) функциональная стратегия; б) бизнес-стратегия; в) корпоративная стратегия; г) стратегия.
5.	Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?	а) А. Маслоу; б) Ф. Герцберг; в) Ф. Тейлор; г) Д. МакГрегор; д) В. Врум.

Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.

Используя данные конкретного предприятия (организации), изобразите на схеме его региональную дивизиональную организационную структуру. Подумайте и выделите ее элементы (подразделения, звенья, уровни), покажите горизонтальные и вертикальные связи.

ПАО «Металик»	
Место расположения	Регионы России
Вид деятельности	Предоставление банковских услуг
Годовая выручка	150 000 000 000 руб.
Среднегодовая численность работников	10000 чел.
Система управления	Обеспечивает оперативность и качество обслуживания клиентов на различных рынках регионов.

Перечень примерных контрольных вопросов для подготовки к зачету

1. Сущность и основные понятия, используемые в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
2. Современные подходы к управлению.
3. Цели и задачи управления.
4. История развития менеджмента. Классическая школа (Тейлор, Файоль). Школа человеческих отношений.
5. Модели менеджмента - японская и американская.
6. Особенности российского менеджмента.
7. Понятие «организация».
8. Организационная культура. Объект и субъект управления.
9. Внутренняя и внешняя среда организации.
10. Внешняя среда организации и признаки, характеризующие её: подвижность, сложность и неопределённость.
11. Жизненный цикл и типы организаций.
12. Виды организационных структур управления.
13. Формальные и неформальные группы в организации.
14. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Пирамида уровней управления.
15. Понятие полномочий и их делегирование.
16. Понятие и принципы планирования.
17. Виды планов перспективные и стратегические, бизнес-план. Особенности текущих планов.
18. Процесс стратегического планирования: миссия организации и её цели, требования, предъявляемые к целям; анализ сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив.
19. Мотивация: понятия и виды.
20. Содержательные концепции мотивации.
21. Процессный подход к мотивации.
22. Потребности и вознаграждения – основные категории мотивации.
23. Концепция А. Маслоу. Первичные и вторичные потребности.
24. Понятие и принципы контроля.
25. Виды, этапы процесса контроля.
26. Экономический метод.
27. Организационно-распорядительные методы.
28. Социально-психологические методы.
29. Понятие и власти.
30. Стили руководства.
31. Требования к решениям и их классификация.
32. Этапы принятия решений.
33. Методы принятия решений.
34. Конфликт как процесс. Виды конфликтов.
35. Стратегии преодоления конфликтов.
36. Методы принятия решений.
37. Сущность и принципы самоменеджмента.
38. Деловое общение.
39. Технология проведения делового совещания.
40. Модель проведения деловых переговоров.

Перечень примерных контрольных вопросов для подготовки к экзамену

1. Проанализируйте условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Оцените вклад исследователей в теорию управления на разных этапах развития менеджмента
3. Проанализируйте основные виды и уровни управления.
4. Охарактеризуйте сущность менеджмента и его особенности. Проведите сравнение между объектом и субъектом управления, проанализируйте их взаимодействие.
5. Обоснуйте роль менеджера в управлении, охарактеризуйте функциональные особенности.
6. Проведите сравнение процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.
7. Обоснуйте вклад школы научного управления. Основные принципы школы научного управления.
8. Оцените вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.
9. Выделите отличия между исследованиями школы человеческих отношений (поведенческой школы) и более ранними учениями о развитии менеджмента.
10. Проведите сравнение моделей менеджмента: особенности и основные характеристики.
12. Проанализируйте становление и развитие российской системы менеджмента.
13. Охарактеризуйте организацию как объект менеджмента. Сравните признаки, по которым проводится классификация организаций.
14. Проанализируйте внутреннюю среду организации и ее основные элементы.
15. Сравните значение целей и миссии организации.
16. Охарактеризуйте уровни управления организацией. Оцените компетенции менеджеров различных уровней.
17. Обоснуйте влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
18. Оцените влияние внешней среды организации. Проанализируйте факторы прямого и косвенного воздействия.
19. Обоснуйте значение планирования в деятельности организации.
20. Проанализируйте виды и принципы планирования, значение системы планов и их взаимосвязь.
21. Сравните организационные процессы. Обоснуйте место организационных процессов в развитии организации.
22. Охарактеризуйте организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.
23. Проведите сравнение линейных и функциональных структур управления и их особенностей.
24. Охарактеризуйте линейно-функциональные структуры управления. Обоснуйте достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
25. Охарактеризуйте матричные структуры управления и проанализируйте их применение в современных организациях.
26. Обоснуйте роль мотивации в управлении. Сравните методы и уровни мотивации.
27. Проанализируйте особенности применения содержательных теорий мотивации в современных условиях.
28. Проанализируйте особенности применения процессуальные теории мотивации в современных условиях
29. Оцените развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
30. Обоснуйте необходимость и сущность контроля. Охарактеризуйте задачи контроля в системе управления.
31. Проанализируйте виды и этапы контроля. Сравните количественные и качествен-

венные показатели, применяемые при контроле.

32. Обоснуйте взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.

33. Обоснуйте значение управленческих решений в развитии организации. Сравните виды управленческих решений.

34. Охарактеризуйте основные этапы процесса подготовки управленческих решений.

35. Сравните индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.

36. Обоснуйте роль лидерства в системе менеджмента. Оцените качества лидера как руководителя.

37. Сравните теории лидерского поведения и стили управления.

38. Сравните ситуационные модели лидерского поведения.

39. Сравните влияние и власть. Охарактеризуйте формы власти.

40. Сопоставьте власть и партнерство. Обоснуйте значимость участия работников в управлении.

41. Оцените значение авторитета руководителя, формы завоевания и укрепления авторитета.

42. Сравните формальные и неформальные группы. Проанализируйте методы повышения эффективности работы групп.

43. Охарактеризуйте внутриорганизационные конфликты. Сравните виды конфликтов. Оцените положительные и отрицательные стороны конфликтов.

44. Обоснуйте значение конфликтов в организации. Проанализируйте методы управления стрессами.

45. Обоснуйте роль и значение информации в системе управления.

46. Охарактеризуйте коммуникационный процесс как процесс обмена информацией. Проанализируйте этапы извлечения информации из сообщений.

47. Сравните классификационные признаки информации и критерии результативности информации.

48. Сравните виды коммуникаций в организациях. Дайте обоснование необходимости управления коммуникациями.

49. Проанализируйте коммуникационный процесс и роль обратной связи.

50. Сравните стили коммуникаций и коммуникативные роли.

51. Сравните формы передачи информации и коммуникативные барьеры.

52. Обоснуйте роль делового общения для успешной работы менеджера. Проанализируйте процесс ведения деловых бесед и переговоров.

53. Обоснуйте значение лидерства для эффективной деятельности организации. Сравните концепции лидерства.

54. Оцените значение стратегического управления организацией. Охарактеризуйте сущность и задачи стратегического управления.

55. Обоснуйте значимость разработки корпоративной стратегии управления для развития организации. Проанализируйте этапы разработки корпоративной стратегии.

56. Оцените роль инноваций в развитии организаций. Охарактеризуйте виды инноваций.

57. Сравните продуктовые, процессные и институциональные инновации. Проанализируйте особенности их реализации.

58. Оцените значимость проектного управления для развития организации. Выделите современные тенденции в управлении проектами.

59. Обоснуйте значимость проведения изменений в организации. Сравните методы преодоления сопротивления изменениям.

60. Проанализируйте ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.

61. Сравните пути совершенствования бизнес-процессов. Обоснуйте роль информа-

ционных технологий в совершенствовании бизнес-процессов.

62. Обоснуйте значение реинжиниринга бизнес-процессов. Выделите факторы, влияющие на реализацию процесса реинжиниринга.

63. Обоснуйте значение управления качеством для развития организации. Проанализируйте основные принципы современной концепции менеджмента качества.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Основная литература

1. Менеджмент. В 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебник и практикум / И. Н. Шапкин [и др.]; под ред. И. Н. Шапкина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 384 с. ISBN 978-5-534-04625-0. <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/453626>

2. Менеджмент. В 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебник и практикум / И. Н. Шапкин [и др.]; под ред. И. Н. Шапкина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 313 с. ISBN 978-5-534-04627-4. <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/453627>

Дополнительная литература

3. Михалкина Е.Г. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Русайнс, 2020. 170 с. ISBN 978-5-4365-0594-7. <https://book.ru/book/934686>

4. Чаусов Н.Ю., Калугин О.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2020. 496 с. ISBN 978-5-406-00970-3. <https://book.ru/book/934260>

5. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2020. 208 с. ISBN 978-5-406-07557-9. <https://book.ru/book/9327999>

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). <http://elib.fa.ru/>
2. (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
3. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. <http://www.book.ru>
4. Электронно-библиотечная система Znanium. <http://www.znaniy.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». <https://elanbook.com>
6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». <https://www.biblio-online.ru>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций. Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения семинарских занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу. При проведении семинарских занятий используются презентации.

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимся на образовательном портале и сайте кафедры.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, студентам необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось – обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Методические указания по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа заключается:

- в самостоятельной подготовке студента к лекции – чтение конспекта предыдущей лекции и выполненных на предыдущих практических занятиях, что помогает лучше усвоить материал новых занятий, опираясь на предшествующие знания. В начале практического занятия (иногда лекции) проводится устный или письменный экспресс-опрос студентов по содержанию предыдущего занятия;

- в подготовке к практическим занятиям по основным и дополнительным источникам литературы;

- в выполнении домашних заданий;

- в самостоятельном изучении отдельных тем или вопросов по учебникам, учебным пособиям и другим источникам;

- в выполнении контрольных мероприятий по дисциплине;

- в подготовке контрольной работы.

Студентам при подготовке к семинарским занятиям следует:

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и там, где это необходимо, нормативно-правовые акты, интернет-источники;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении практико-ориентированных заданий, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Методические рекомендации по написанию контрольной работы.

Контрольная работа является элементом самостоятельной практической работой обучающегося. Она призвана определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Работа представляет собой краткий анализ содержания литературных источников по заданной теме, проблеме.

Целью написания контрольной является подготовка студентов к осуществлению аналитической и научно-исследовательской деятельности посредством формирования профессиональных компетенций, связанных со сбором, систематизацией, классификацией и обобщением существующей научной информации.

Требования к структуре и содержанию контрольной работы:

- введение, в котором формулируются цели и поставленные задачи;

- основная часть, в которой содержится сопоставление мнений разных авторов использованных литературных источников по рассматриваемой теме (проблеме), их систематизация, классификация и анализ, а также описание собственного отношения к изучаемому вопросу. Основная часть может быть разбита на несколько подразделов, количество которых определя-

ется автором;

- заключение, в котором содержатся обобщающие выводы, вытекающие из обзора литературных источников.

Требования к написанию контрольной работы:

- соответствие материала выбранной теме;
- логичное, чёткое изложение и структурирование материала;
- аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу;
- использование современных информационных средств поиска информации;
- наличие ссылок на первоисточники.

Объём контрольной работы составляет 10-15 страниц. Текст выполненной работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-2017.

Методические рекомендации для подготовки домашнего творческого задания (ДТЗ).

Цель написания ДТЗ – провести исследование выбранной проблемы, продемонстрировав творческий подход, умение выявлять и формулировать проблемы, предлагать пути их решения. Работа призвана определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Требования к структуре и содержанию ДТЗ:

- введение, в котором формулируются цели и поставленные задачи;

- основная часть, в которой содержится сопоставление мнений разных авторов использованных литературных источников по рассматриваемой теме (проблеме), их систематизация, классификация и анализ, а также описание собственного отношения к изучаемому вопросу. Основная часть может быть разбита на несколько подразделов, количество которых определяется автором;

- заключение, в котором содержатся обобщающие выводы, вытекающие из обзора литературных источников.

Таким образом, ДТЗ работа представляет собой законченную по смыслу работу, в которой следует показать актуальность темы, определить объект и предмет исследования, сформулировать основные идеи и концепцию предмета исследования.

В конце работы приводится список использованных источников. Объём ДТЗ, в зависимости от темы, может варьироваться и составлять в среднем 15-20 страниц. Текст выполненной работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста должно соответствовать требованиям ГОСТ 7.32-2017.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky Internet Security.

и др.

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Например,

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы финансового университета. - <http://org.fa.ru/>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - не используются

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета.