

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

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

_____ Каменева К.А.

«23» мая 2023 г.

И. В. Разинкина
МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
42.03.01. "Реклама и связи с общественностью",
ОП «Реклама и связи с общественностью»
профиль «Интегрированные коммуникации»,
профиль «Медиаинновации»,
профиль "Общественно-политическая и бизнес журналистика"

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 31 от 16.05.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 15 от 17.04.2023г.)*

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	16
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	21
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	21
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	25
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	31
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	43
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	44
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	45
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	48
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	48

1. Наименование дисциплины

Менеджмент.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , 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	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p>Знать: основные требования к описанию проблемной ситуации, особенности и значение управленческих ситуаций.</p> <p>Уметь: структурировать и описывать проблемную ситуацию, чтобы составить целостное представление о ней и обеспечить поиск наилучших вариантов решений.</p> <p>Знать: принципы целеполагания, методы системного подхода к формулировке целей</p> <p>Уметь: обосновывать взаимосвязь целей и задач, обеспечивать достижимость целей через системный подход к определению задач управления.</p> <p>Знать: основные этапы процесса принятия управленческих решений, подходы к определению критериев и условий выбора.</p> <p>Уметь: анализировать управленческую ситуацию, основываясь на принципах системного подхода; определять критерии оценки альтернатив и</p>

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

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

		<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчётов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчёте цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>условия выбора наилучшей.</p> <p>Знать: особенности выявления причинной взаимообусловленности процессов и явлений.</p> <p>Уметь: выявлять спектр альтернативных вариантов решения исследовательской, управленческой или иной задачи, оценивать последствия принимаемых решений с точки зрения их влияния на систему целиком и на отдельные её элементы</p> <p>Знать: способы объединения нескольких элементов в единое целое (агрегирование), а также обратной операции декомпозиции; методы исследования целого и его частей.</p> <p>Уметь: выстраивать процесс целеполагания, применять актуальные методы исследования при решении задач управления и подготовке аналитических документов.</p> <p>Знать: логику и методологию исследования, теорию аргументации</p> <p>Уметь: системно излагать логику, обосновывать результаты и выводы исследовательской работы, опираясь на научную методологию и практический опыт.</p>
ПКН-3	Способность обеспечивать личную профессиональную эффективность в меняющейся внешней среде, также соответствие	1. Проектирует индивидуальную образовательную траекторию и стратегию по развитию профессиональной карьеры с учётом тенденций изменения внешней среды.	Знать: какие варианты образовательных и профессиональных траекторий существуют, их преимущества и недостатки; какие факторы внешней среды могут оказать наибольшее влияние в тех или иных условиях.

	<p>решений и действий трансформирующихся требованиям рынка</p>	<p>2. Владеет технологиями персональной эффективности, включая управление здоровьем, временем и мотивацией.</p>	<p>Уметь: выстраивать индивидуальную образовательную и профессиональную траекторию в соответствии с собственными предпочтениями и потребностями рынка, а также адаптировать её с учётом изменений внешней среды.</p> <p>Знать: технологии личной и профессиональной эффективности, виды и инструменты тайм-менеджмента.</p> <p>Уметь: развивать в себе мотивацию, самоконтроль, ответственность, самоорганизацию; управлять собственным временем, достигая баланса между работой и личной жизнью (work-life balance); повышать личную продуктивность.</p>
--	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к общегуманитарному циклу, направления подготовки 42.03.01. Реклама и связи с общественностью, ОП Реклама и связи с общественностью, профили «Интегрированные коммуникации», «Медиаинновации», «Общественно-политическая и бизнес журналистика»

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

Очная форма обучения

Таблица 2

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

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль)1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е./180	180
Контактная работа - Аудиторные занятия	64	64
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
Самостоятельная работа	146	146
Вид текущего контроля	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Природа и функции менеджмента

Управление и менеджмент: понятие и сущность. Менеджмент как наука и искусство управления. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как наука и искусство управления. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект

управления). Принципы и методы управления. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.

Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественная школа менеджмента.

Тема 2. Современный контекст управления

Влияние внешней среды и контекста на управление. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.

Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

Технологические вызовы: цифровая трансформация. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.

Деловая этика и менеджмент.

Тема 3. Менеджмент в современном мире

Роли менеджмента. Функции менеджмента. Уровни менеджмента.

Менеджер как профессия. Личность менеджера. Эффективный менеджер. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.

Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

Тема 4. Управленческие решения

Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.

Прогнозирование и исследование операций в менеджменте. Техники прогнозирования. Исследование операций в менеджменте.

Критерии принятия этически сложных решений.

Тема 5. Организация как группа людей

Природа и цели существования организации. Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления.

Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

Тема 6. Планирование в организации

Миссия организации. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации. Значение миссии.

Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования

Общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. Долгосрочное, среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Методы и

техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления.

Тема 7. Процессный подход в менеджменте. Ресурсы и функциональные области менеджмента

Реализация плана. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса. Координация различных функциональных областей деятельности организации.

Управление процессами в организации. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение. Описание и анализ бизнес-процессов. Цикл Шухарта-Деминга. Непрерывное совершенствование.

Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент

Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. Знания как ресурс организации. Управление знаниями.

Стратегия организации. Сущность и этапы стратегического процесса. Стратегический анализ и его основные инструменты. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная. Современные концепции стратегического менеджмента.

Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов.

Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия

Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM. Бережливое производство (lean production). Управление затратами в операционном менеджменте. Управление запасами, цепями поставки. «Точно в срок» (канбан) в операционном менеджменте. Интегрированные системы менеджмента.

Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент

Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса. Управление исследованиями и разработками. Классификация инноваций.

Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство. Управление интеллектуальной собственностью. Управление продуктом.

Тема 11. Человек – основной элемент организации

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

Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика. Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.

Базовые концепции компенсационного менеджмента.

Тема 12. Процессы управления и координации

Власть и делегирование. Разделение труда и координация. Инструменты координации. Виды и механизмы координации.

Лидерство, источники лидерской власти. Менеджер и лидер, основные различия. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации.

Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения

Сущность проектного подхода и возможности применения. Основные этапы проектного управления.

Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта. Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Гибкие методы в управлении проектами. Дерево целей и иерархическая структура работ проекта.

Тема 14. Контроль как функция менеджмента. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации

Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Виды контроля. Система управленческого контроля в организации. Этапы процесса контроля. Инструменты контроля. Измерение, контроль и управление результативностью и эффективностью в организации.

Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.

Система управления результативностью сотрудников. Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы.

Тема 15. Жизненный цикл организации. Организационные изменения

Менеджмент и жизненный цикл. Этапы жизненного цикла. Подходы к жизненному циклу. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса. Болезни роста и организационные патологии.

Сущность организационных изменений и их причины. Типы изменений. Модели организационных изменений. Процесс проведения изменений. Стратегии управления изменениями. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина.

5.2. Учебно-тематический план

Информация представляется в табличной форме.

Очная форма обучения

Таблица 3

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекц ии	Семинары, практическ ие занятия		
1.	Тема 1. Природа и функции менеджмента	12	4	2	2	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
2.	Тема 2. Современный контекст управления	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
3.	Тема 3. Менеджмент в современном мире	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
4.	Тема 4. Управленческие решения	12	4	2	2	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
5.	Тема 5. Организация как группа людей	15	8	4	4	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
6.	Тема 6. Планирование в организации	12	4	2	2	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
7.	Тема 7. Процессный подход в менеджменте. Ресурсы и функциональные области менеджмента	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
8.	Тема 8. Стратегия	12	4	2	2	8	Устные ответы,

	организации. Стратегический менеджмент						решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
9.	Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
10.	Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
11.	Тема 11. Человек – основной элемент организации	12	4	2	2	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
12.	Тема 12. Процессы управления и координации	13	6	3	3	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
13.	Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	11	4	2	2	7	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
14.	Тема 14. Контроль как функция менеджмента. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	14	6	3	3	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
15.	Тема 15. Жизненный цикл организации. Организационные изменения	12	4	2	2	8	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	11 2	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	Итого в %	100%	38	50	50	62	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекц ии	Семинары, практичес кие занятия		
1.	Тема 1. Природа и функции менеджмента	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
2.	Тема 2. Современный контекст управления	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
3.	Тема 3. Менеджмент в современном мире	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
4.	Тема 4. Управленческие решения	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
5.	Тема 5. Организация как группа людей	15	6	2	4	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
6.	Тема 6. Планирование в организации	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
7.	Тема 7. Процессный подход в менеджменте. Ресурсы и функциональные области менеджмента	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
8.	Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая

							дискуссия; тесты
9.	Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
10.	Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
11.	Тема 11. Человек – основной элемент организации	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
12.	Тема 12. Процессы управления и координации	13	2	1	1	11	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
13.	Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	11	2	1	1	9	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
14.	Тема 14. Контроль как функция менеджмента. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	14	2	1	1	12	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
15.	Тема 15. Жизненный цикл организации. Организационные изменения	12	2	1	1	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; тесты
	В целом по дисциплине	180	34	16	18	146	Согласно учебному плану:
	Итого в %	100%	19	47	53	81	домашнее творческое задание

5.3. Содержание практических, семинарских занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Формы проведения занятий
Тема 1. Природа и функции менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что является объектом и предметом изучения науки «менеджмент»? 2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте. 3. В чем состоят различия между понятиями управление и менеджмент? 4. Перечислите основные задачи менеджмента. 5. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство? 6. В чем состоят основные идеи школы научного управления? 2. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 3. Раскройте основные идеи административной школы управления. 4. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 5. Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера? 6. В чем состоят основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук? 7. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений. 8. Что объединяет школу человеческих отношений и школу поведенческих наук? 7. <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 2. Современный контекст управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влияние внешней среды и контекста на управление. 2. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 3. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. 4. ESG критерии и повестка 	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.

	<p>современного менеджмента.</p> <p>5. Технологические вызовы: цифровая трансформация.</p> <p>6. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция.</p> <p>7. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.</p> <p>8. Деловая этика и менеджмент.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	
Тема 3. Менеджмент в современном мире	<p>1. Личность менеджера.</p> <p>2. Эффективный менеджер.</p> <p>3. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.</p> <p>4. Перечислите основные этапы развития менеджмента в России.</p> <p>5. Охарактеризуйте роли современного менеджера.</p> <p>6. Назовите и опишите основные уровни управления организацией.</p> <p>7. Дайте характеристику национальным моделям менеджмента (американской, японской, европейской).</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.</p> <p>Командная работа</p>
Тема 4. Управленческие решения	<p>1. Понятие и природа управленческих решений.</p> <p>2. Дивергентное и конвергентное мышление.</p> <p>3. Какова роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений?</p> <p>4. Классификация управленческих решений.</p> <p>5. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.</p> <p>6. Индивидуальные стили принятия решений.</p> <p>7. Техники прогнозирования.</p> <p>8. Исследование операций в менеджменте.</p> <p>9. Критерии принятия этически сложных решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия.</p> <p>Командная работа</p>
Тема 5. Организация как группа людей	<p>1. Природа и цели существования организации.</p> <p>2. Раскройте понятия: Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий.</p> <p>3. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.</p> <p>4. Типы организационных структур</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.</p> <p>Командная работа</p>

	<p>управления, их достоинства и недостатки.</p> <p>5. Организационная культура как фактор внутренней среды организации.</p> <p>6. Какова роль и значение организационной культуры в современном менеджменте?</p> <p>7. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	
Тема 6. Планирование в организации	<p>1. Миссия организации. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации. Значение миссии.</p> <p>2. Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование.</p> <p>3. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования</p> <p>4. Общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. Долгосрочное, среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Методы и техники планирования.</p> <p>5. Сценарный подход.</p> <p>6. Каковы ограничения планирования и способы их преодоления?</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.
Тема 7. Процессный подход в менеджменте. Ресурсы и функциональные области менеджмента	<p>1. Необходимые ресурсы и функциональные области менеджмента. Инструменты.</p> <p>2. Менеджмент и влияние на стоимость бизнеса.</p> <p>3. Координация различных функциональных областей деятельности организации.</p> <p>4. Управление процессами в организации.</p> <p>5. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение.</p> <p>6. Описание и анализ бизнес-процессов.</p> <p>7. Цикл Шухарта-Деминга.</p> <p>8. Непрерывное совершенствование.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент	<p>1. Конкурентное преимущество и ценностное предложение.</p> <p>2. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход.</p> <p>3. Знания как ресурс организации. Управление знаниями.</p> <p>4. Сущность и этапы стратегического процесса.</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	<p>5. Стратегический анализ и его основные инструменты.</p> <p>6. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная.</p> <p>7. Современные концепции стратегического менеджмента.</p> <p>8. Конкурентные стратегии.</p> <p>Управление портфелем продуктов и бизнесов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	
Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	<p>1. Производственная система.</p> <p>2. Понятие качества. Управление качеством. TQM.</p> <p>3. Бережливое производство (lean production).</p> <p>4. Управление затратами в операционном менеджменте.</p> <p>5. Управление запасами, цепями поставки. «Точно в срок» (канбан) в операционном менеджменте.</p> <p>6. Интегрированные системы менеджмента.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.
Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	<p>1. Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций.</p> <p>2. Модели инновационного процесса.</p> <p>3. Управление исследованиями и разработками.</p> <p>4. Классификация инноваций.</p> <p>5. Предпринимательство в деятельности организации.</p> <p>6. Внутреннее предпринимательство.</p> <p>7. Управление интеллектуальной собственностью.</p> <p>8. Управление продуктом.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.
Тема 11. Человек – основной элемент организации	<p>1. Управление персоналом. Поведение человека в организации.</p> <p>2. Принципы нормирования и укомплектования персонала.</p> <p>3. Развитие персонала.</p> <p>4. Мотивация как функция менеджмента.</p> <p>5. Понятие потребностей и их разновидностей.</p> <p>6. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.</p> <p>7. Связь мотивации и стимулирования.</p> <p>8. Виды мотивации.</p> <p>9. Проблема демотивации.</p> <p>10. Базовые концепции</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.

	компенсационного менеджмента. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 12. Процессы управления и координации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Власть и делегирование. 2. Виды и механизмы координации. 3. Лидерство, источники лидерской власти. 4. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. 5. Теория лидерского поведения. 6. Современные концепции лидерства. 7. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. 8. Элементы и этапы коммуникационного процесса. 9. Виды коммуникационных процессов в организации. 10. Каковы причины неэффективной коммуникации? 11. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.
Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность проектного подхода и возможности применения. 2. Основные этапы проектного управления. 3. Управление предметной областью проекта. 4. Управление временными параметрами проекта. 5. Управление ресурсами и стоимостью проекта. 6. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. 7. Гибкие методы в управлении проектами. 8. Дерево целей и иерархическая структура работ проекта. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование.
Тема 14. Контроль как функция менеджмента. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виды контроля. 2. Система управленческого контроля в организации. 3. Этапы процесса контроля. 4. Инструменты контроля. 5. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. 6. Повышение эффективности управления организацией. 7. Сбалансированная система показателей. 8. Ключевые показатели эффективности. 	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	
Тема 15. Жизненный цикл организации. Организационные изменения	1. Менеджмент и жизненный цикл. 2. Подходы к жизненному циклу. 3. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса. 4. Болезни роста и организационные патологии. 5. Сущность организационных изменений и их причины. 6. Типы изменений. 7. Модели организационных изменений. Процесс проведения изменений. Стратегии управления изменениями. Причины сопротивления персонала изменениям. 8. Методы преодоления сопротивления изменениям. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

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

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

В данном разделе перечислены формы внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с темами (разделами) дисциплины. В таблице 5 перечислены темы и вопросы, отводимые на самостоятельное освоение обучающимися данной дисциплины.

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Природа и функции менеджмента	1. В чем состоят основные идеи школы научного управления? 2. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 3. Раскройте основные идеи административной школы управления. 4. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 5. Какой вклад в менеджмент внесла	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	<p>бюрократическая теория М. Вебера?</p> <p>6. В чем состоят основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук?</p> <p>7. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений.</p> <p>8. Что объединяет школу человеческих отношений и школу поведенческих наук?</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	
Тема 2. Современный контекст управления	<p>1. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.</p> <p>2. ESG критерии и повестка современного менеджмента.</p> <p>3. Технологические вызовы: цифровая трансформация.</p> <p>4. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция.</p> <p>5. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Менеджмент в современном мире	<p>1. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.</p> <p>2. Перечислите основные этапы развития менеджмента в России.</p> <p>3. Дайте характеристику американской модели менеджмента</p> <p>4. Исторические предпосылки и основные характеристики европейского менеджмента.</p> <p>5. Сравнительный анализ американской и японской моделей управления.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4. Управленческие решения	<p>1. Дивергентное и конвергентное мышление.</p> <p>2. Какова роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений?</p> <p>3. Техники прогнозирования.</p> <p>4. Исследование операций в менеджменте.</p> <p>5. Критерии принятия этически сложных решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Организация как группа людей	<p>1. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.</p> <p>2. Организационная культура как</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение

	<p>фактор внутренней среды организации.</p> <p>3. Какова роль и значение организационной культуры в современном менеджменте?</p> <p>4. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 6. Планирование в организации	<p>1. Миссия организации. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации. Значение миссии.</p> <p>2. Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование.</p> <p>3. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования</p> <p>4. Сценарный подход.</p> <p>5. Каковы ограничения планирования и способы их преодоления?</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 7. Процессный подход в менеджменте. Ресурсы и функциональные области менеджмента	<p>1. Координация различных функциональных областей деятельности организации.</p> <p>2. Описание и анализ бизнес-процессов.</p> <p>3. Цикл Шухарта-Деминга.</p> <p>4. Непрерывное совершенствование.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 8. Стратегия организации. Стратегический менеджмент	<p>1. Знания как ресурс организации. Управление знаниями.</p> <p>2. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная.</p> <p>3. Современные концепции стратегического менеджмента.</p> <p>4. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 9. Операционный менеджмент и операционная стратегия	<p>1. Бережливое производство (lean production).</p> <p>2. Управление затратами в операционном менеджменте.</p> <p>3. Управление запасами, цепями поставки. «Точно в срок» (канбан) в операционном менеджменте.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 10. Инновации. Инновационный менеджмент	<p>1. Управление исследованиями и разработками.</p> <p>2. Предпринимательство в деятельности организации.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение</p>

	3. Внутреннее предпринимательство. 4. Управление интеллектуальной собственностью. 5. Управление продуктом. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 11. Человек – основной элемент организации	1. Мотивация как функция менеджмента. 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика. 3. Связь мотивации и стимулирования. 4. Базовые концепции компенсационного менеджмента. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 12. Процессы управления и координации	1. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. 2. Теория лидерского поведения. 3. Современные концепции лидерства. 4. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. 5. Каковы причины неэффективной коммуникации? 6. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 13. Проектный менеджмент: понятия и определения	1. Управление временными параметрами проекта. 2. Управление ресурсами и стоимостью проекта. 3. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. 4. Гибкие методы в управлении проектами. 5. Дерево целей и иерархическая структура работ проекта. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 14. Контроль как функция менеджмента. Понятие результативности и эффективности управления и деятельности организации	1. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. 2. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. 3. Теория эффективности организации Б. Басса. 4. Сбалансированная система показателей. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 15. Жизненный цикл организации. Организационные изменения	1. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса. 2. Болезни роста и организационные патологии. 3. Стратегии управления изменениями. 4. Причины сопротивления персонала	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного

	изменениям. 5. Методы преодоления сопротивления изменениям. Рекомендуемые источники: 8.1-8.8	материала; подбор материала для тезисов докладов.
--	--	---

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

Примерный перечень тем домашнего творческого задания

1. Основные факторы и особенности формирования российского менеджмента.
2. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.
3. Динамические способности организации как фактор конкурентоспособности.
4. Способы повышения эффективности коммуникаций и совершенствования информационного обмена в организации.
5. Цифровая экономика её влияние на деятельность современных организаций.
6. Проблемы устойчивого развития предприятия, пути их решения.
8. Проблемы управления современными российскими предприятиями.
9. Социальная ответственность менеджмента современных организаций.
12. Новые тенденции в организации менеджмента органических компаний.
13. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
14. Роль лидера в процессе управления изменениями компании в условиях цифровой трансформации.
16. Влияние цифровой экономики на принципы менеджмента.
17. Динамические способности организации как основной фактор повышения конкурентоспособности.
19. Принципы стимулирующего менеджмента. Искусство поощрения и наказания.

20. Гуманитарные ценности – основа мировоззренческого кредо менеджера.

22. Повышение лояльности персонала к организации – задача менеджера. Способы формирования преданности сотрудников компании.

23. Межличностные взаимоотношения в группе. Управление групповой динамикой.

24. Особенности мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации.

25. Менеджмент знаний как источник и условие успешного функционирования организации.

Примерные варианты тестовых заданий

1. Архитектура и дизайн здания, мебель, цвет и особенности организации пространства, фирменный стиль в одежде и прочее, что обычно связано с физическим окружением в организации относится к:

- +А) Объективной организационной культуре
- Б) Субъективной организационной культуре
- В) Представительской организационной культуре

2. Подход, который предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях изменяющихся внешних условий)– это

- А) процессный подход
- Б) стратегический подход
- +В) системный подход
- Г) ситуационный подход

3. Факторы косвенного внешнего воздействия на деятельность организации

- +А) научно-технический прогресс,
- +Б) макроэкономическая конъюнктура,

- В) поставщики
- Г) конкуренты
- Д) финансово-кредитные организации

4. Выберите верные утверждения

+А) Эффективному восприятию в деловом общении способствует высокий уровень овладения руководителем методами визуальной психодиагностики, компетенциями, позволяющими по внешним проявлениям людей «читать» их настоящее психическое состояние.

Б) Овладение руководителем вербальными средствами общения является достаточным для осуществления эффективной коммуникации в организации.

+В) Лицо является важнейшим источником информации о человеке, его соматических и психологических особенностях, чувствах и эмоциях

Г) Чем старше оппонент, чем выше его социально-экономическое положение, тем более выражены у него жестикуляция и телодвижения

5. Соотнесите понятия и их определения

1. Обязанность	А) это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение
2. Полномочия	Б) необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели
3. Делегирование	В) представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться о результатах выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия
4. Ответственность	Г) это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации

6. Постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды – это

- А) Планирование
- Б) Регулирование
- В) Мониторинг
- +Г) Контроль

Пример делового кейса для участия в командной работе

Кейс 1

Описание ситуации. В октябре 1998 года телефоны под брендом компании Nokia стали самыми продаваемыми в мире.

Годом ранее компания впервые выпустила на модели 6110 «Змейку», ознаменовавшую новую эру в развитии мобильных игр и ставшую впоследствии настоящей легендой. Операционная прибыль компании с 1995 по 1999 год увеличилась в четыре раза, до \$4 млрд. В сентябре 2000 года финское предприятие выпустило знаменитый «кирпич» — телефон Nokia 3310, который впоследствии обрел мировую славу, благодаря своей «неубиваемости», а также доработанной версии «Змейки». К 2003 году вклад Nokia в ВВП Финляндии составлял 3,7%, компания отвечала за 25% всего экспорта в стране. В том же году она выпустила новый хит — Nokia 1100, самый продаваемый телефон всех времен. С момента выхода модели было продано около 250 млн таких телефонов.

В 2004 году финский телеком-гигант выпустил свой первый смартфон-раскладушку Nokia 6260.

В 2007 Стив Джобс представил первый iPhone. Для стороннего наблюдателя ситуация едва ли выглядела хоть сколько-нибудь тревожной: к концу 2007 года половину всех проданных в мире смартфонов выпускала Nokia, тогда как iPhone едва ли достались 5% рынка.

Впрочем, как позже признают сотрудники Nokia, в компании на тот момент уже царила довольно напряженная атмосфера: топ-менеджеры были осведомлены о появлении новой модели и беспокоились по этому поводу.

К 2009 году Nokia начала нести убытки. Дела финской компании шли все хуже, и в 2010 году она наняла на должность генерального директора Стивена Эллопа, бывшего топ-менеджера Microsoft, отвечавшего за развитие бизнес-продуктов.

За время «правления» Эллопа акции Nokia подешевели на 60%. В 2013 году он ушел с поста гендиректора. И в том же году Microsoft выкупила мобильное подразделение Nokia за \$7 млрд. Позже ИТ-гигант избавился от этого бизнеса,

который перешел в руки финской HMD Global, также получившей право на использование бренда Nokia.

Было высказано множество версий того, почему же компании не удалось удержать лидерство. Кто-то полагал, что компания так долго была успешной, что ее руководство просто не могло поверить, что что-то идет не так. Другие озвучивали предположение, что Эллоп стал своего рода «троянским конем» и был специально подослан в финскую компанию, чтобы ухудшить ее положение и сбить цену перед продажей. Разработчики настаивали на том, что Nokia недооценила потенциал Android и iOS, а также проигнорировала факт неидеальной на тот момент репутации Microsoft.

В 2015 году было проведено исследование, в котором определено, что проблемы у финского гиганта начались задолго до прихода в компанию «троянского коня» из Microsoft.

В рамках научной работы специалисты опросили сотрудников компании, в том числе управленцев среднего звена и топ-менеджеров, и пришли к выводу, что одна из ключевых причин неудач компании — царившая в Nokia атмосфера страха. При этом, как утверждается в исследовании, руководство компании заранее знало о грядущем выходе iPhone и давило на сотрудников, чтобы поторопить тех с разработкой более успешного аналога.

Генеральный директор и топ-менеджеры опасались, что лишатся инвестиций. А сотрудники и руководители среднего звена, в свою очередь, переживали из-за реакции руководителей на плохие новости.

«Председатель совета директоров был очень холоден, и у меня сложилось впечатление, что большинство сотрудников в Nokia боялись его», — рассказывал человек, знакомый с работой компании. А один из сотрудников Nokia утверждал, что председатель совета директоров очень не любил, когда ему говорили о наличии проблемы, и предпочитал слышать, что все всегда хорошо.

«Общие настроения и манера общения напоминали о Северной Корее», — отмечал во время опроса руководитель среднего звена из Nokia.

В своей статье о причинах провала Nokia Хой утверждал, что высший топ-менеджмент делал сотрудников компании слабее, в результате и само

предприятие стало крайне уязвимым перед лицом внешних конкурентов. Топ-менеджеры не смогли как следует мотивировать работников, а те плохо понимали, что происходит в компании.

«Если умеренное чувство страха может способствовать здоровой мотивации, то слишком частое устрашение сравнимо с передозировкой лекарств — вы рискуете получить множество побочных эффектов», — заключал Цюи Хой.

Постановка задач.

1. Раскройте содержание понятия корпоративная культура? Какова её роль в развитии организации? Какие виды корпоративной культуры существуют?
2. Охарактеризуйте корпоративную культуру компании Nokia.
3. Оцените проблемы в управлении корпоративной культурой Nokia. Возможно ли было их разрешить?

Кейс 2

Описание ситуации. Деловой мир помнит скандал вокруг Volkswagen, когда глава концерна Мартин Винтеркорн, один из самых авторитетных людей мира по версии Forbes, подал в отставку. На выпускаемых его концерном авто было установлено ПО, которое позволяло в десятки раз занижать показатели выброса вредных веществ. Внутреннее расследование показало, что об «уловке» знала небольшая группа людей в концерне. Однако сама практика внедрять такие «жучки» для прохождения экологических тестов не являлась конкретно их ноу-хау. Эксперт по автомобилестроению Джек Юинга в книге «Быстрее, выше, дальше: Volkswagen-скандал» объяснил мотивацию менеджеров «стремлением достичь нереалистичных целей любой ценой». По его словам, такие ситуации объяснимы, «если топ-менеджеры не устанавливают четких стандартов поведения и пренебрегают социальными нормами».

Итак, для команды важно было добиться результатов во что бы то ни стало. В противном случае ее ожидали бы «драконовские последствия». Менеджеры нашли решение в «жучке», который менял настройки во время экологических тестов. Они поступили так, потому что сочли именно это действие правильным в контексте решения своей задачи. Винтеркорн утверждал, что не знал об этом.

Более того, он признался, что сам не может поверить, что «ошибки такого масштаба могли быть допущены в концерне».

В 2021 году он согласился выплатить около €10 млн Volkswagen, чтобы компенсировать ущерб, нанесенный управленческими промахами своих людей.

Постановка задач.

1. Охарактеризуйте этические аспекты принятия управленческих решений. Чем должны руководствоваться менеджеры, принимая этически сложные управленческие решения?

2. Каковы причины описанного в задании скандала, разгоревшегося вокруг концерна Volkswagen?

3. Дайте оценку действиям главы концерна Мартина Винтеркорна.

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

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

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

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний, представлены в таблице 7.

Таблица 7

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания

<p>УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения</p>	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p>	<p>Знать: основные требования к описанию проблемной ситуации, особенности и значение управленческих ситуаций.</p> <p>Уметь: структурировать и описывать проблемную ситуацию, чтобы составить целостное представление о ней и обеспечить поиск наилучших вариантов решений.</p> <p>Знать: принципы целеполагания, методы системного подхода к формулировке целей</p> <p>Уметь: обосновывать взаимосвязь целей и задач, обеспечивать достижимость целей через системный подход к определению задач управления.</p>	<p>Задание. Изучите ситуации</p> <p>1) С помощью матрицы SWOT-анализа определите, на какой стратегической позиции находится рассматриваемая в ситуации организация. Ответ обоснуйте.</p> <p>2) Дайте предложения по направлениям развития организации.</p> <p>Ситуация 1. Производственное предприятие выходит на новые рынки, реализуя производство инновационного продукта.</p> <p>Ситуация 2. Организация испытывает финансовые трудности, за последний год на 1/3 потеряна клиентская база из-за выхода на рынок новых игроков-конкурентов.</p> <p>Ситуация 3. В отношении организации-банкрота осуществляется процедура антикризисного управления с попытками финансового оздоровления и сохранения основных активов</p> <p>Ситуация 4. Из Организации-производителя санитарно-гигиенических средств в конце 2019 года из-за конфликта с акционерами по вопросам стратегического развития ушёл генеральный директор.</p> <p>Задание. Построить дерево целей и иерархическую структуру работ для проекта по переходу на отечественное программное обеспечение по управлению клиентами (CRM) в рамках процессов импортозамещения для</p> <ul style="list-style-type: none"> - компаний розничной сети продажи одежды, - производственного предприятия, занимающегося нанесением металлизированного покрытия на бумажное полотно, - сети салонов красоты <p>Задание 1 Какие виды организационных решений существуют в зависимости от степени стандартизации и алгоритмизации процесса принятия решения? +А) запрограммированные +Б) незапрограммированные</p>
---	---	--	---

	<p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p>Знать: основные этапы процесса принятия управленческих решений, подходы к определению критериев и условий выбора. Уметь: анализировать управленческую ситуацию, основываясь на принципах системного подхода; определять критерии оценки альтернатив и условия выбора наилучшей.</p>	<p>В) гибкие Г) долгосрочные В) правильный ответ не представлен Задание 2 Какие ограничения необходимо учитывать при принятии управленческих решений? +А) ограниченность финансовых ресурсов +Б) нехватка времени +В) компетенции персонала Г) клиентоориентированность компании Д) географическая близость к территориальной налоговой +Е) этические нормы</p> <p>Задание. Хорошо составленные ключевые показатели эффективности (KPI) помогают оценить эффективность работы сотрудников и управлять ею. Внедрение KPI — похвальная и разумная практика: достижение каждым сотрудником своего KPI напрямую влияет на команду, а достижение командой KPI — на отдел или подразделение и так далее вплоть до уровня совета директоров. Однако неопытные менеджеры часто выбирают KPI, которые не соответствуют бизнес-целям компании. Они ведут к пустой трате времени и сил. Сотрудники могут научиться отслеживать и улучшать любое поведение, которое поощряют лидеры, но если это поведение не является истинным двигателем результатов, зачем оно нужно? Икона менеджмента Джек Уэлч, который много лет возглавлял General Electric, в 1980-х годах популяризировал практику, которую эксперты окрестили rank and yank («ранжирование и увольнение»). Он ранжировал сотрудников и увольнял неэффективных. General Electric впоследствии сменила эту практику. Тем временем многие компании по-прежнему привержены ей. Только именуют ее по-разному: принудительное ранжирование, ранжирование по стеку или кривая</p>
	<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p>Знать: особенности выявления причинной взаимообусловленности процессов и явлений. Уметь: выявлять спектр альтернативных вариантов решения исследовательской, управленческой или иной задачи, оценивать последствия принимаемых решений с точки зрения их влияния на систему целиком и на отдельные её элементы</p>	
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза</p>	<p>Знать: способы объединения нескольких элементов в единое целое (агрегирование), а также обратной операции</p>	

	<p>при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчётов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчёте цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>декомпозиции; методы исследования целого и его частей. Уметь: выстраивать процесс целеполагания, применять актуальные методы исследования при решении задач управления и подготовке аналитических документов.</p> <p>Знать: логику и методологию исследования, теорию аргументации Уметь: системно излагать логику, обосновывать результаты и выводы исследовательской работы, опираясь на научную методологию и практический опыт.</p>	<p>жизнеспособности. Менеджеры оценивают, кого повысить, кого понизить, кого уволить; а иногда поощряют сотрудников проверять друг друга. Цель практики — заставить каждого сотрудника сфокусироваться на результатах и почувствовать себя победителем в конкурентной борьбе. Существует мнение, что если бизнес проблемный, то ранжирование персонала может помочь руководству добиться краткосрочных целей.</p> <p>Постановка задач.</p> <p>1. Каковы цели внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) компанией? Охарактеризуйте связь этой системы с системой планирования.</p> <p>2. Описанная в задании система «ранжирование и увольнение» как, по Вашему мнению, повлияет на производительность труда сотрудников, организационную культуру и иные аспекты деятельности?</p> <p>3. Охарактеризуйте понятие вовлечённости персонала. Какие есть способы развития вовлечённости? Есть ли связь между вовлечённостью и системой KPI в компании? Ответ обоснуйте.</p> <p>Задание. Групповая работа по оценке стратегического развития компании Формат выполнения: письменный Группа 4-5 человек Объём: на усмотрение группы Компания: крупная российская на усмотрение группы</p> <p>1. Опишите факторы внешней среды, которые могут оказать / оказывают влияние на деятельность компании.</p> <p>2. Опишите основные факторы внутренней среды компании, используя Модель «7 – S» Mc-Kinsey».</p> <p>3. Определите стадию жизненного цикла компании по модели Ицхака Адизеса. Ответ обоснуйте конкретными фактами (ссылки на источники обязательны).</p>
--	---	---	---

			<p>4. Был ли в истории развития компании «голубой океан»? Чем он характеризовался? Ответ обоснуйте.</p> <p>5. Сделайте выводы и дайте ваши предложения по:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Проблемам, с которыми сталкивается компания - Возможностям, которые открываются перед компанией - Стратегии развития, которую реализует компания
<p>ПКН-3</p> <p>Способность обеспечивать личную профессиональную эффективность в меняющейся внешней среде, также соответствие решений и действий трансформирующимся требованиям рынка</p>	<p>1. Проектирует индивидуальную образовательную траекторию и стратегию по развитию профессиональной карьеры с учётом тенденций изменения внешней среды.</p> <p>2. Владеет технологиями персональной эффективности, включая управление здоровьем, временем и мотивацией.</p>	<p>Знать: какие варианты образовательных и профессиональных траекторий существуют, их преимущества и недостатки; какие факторы внешней среды могут оказать наибольшее влияние в тех или иных условиях.</p> <p>Уметь: выстраивать индивидуальную образовательную и профессиональную траекторию в соответствии с собственными предпочтениями и потребностями рынка, а также адаптировать её с учётом изменений внешней среды.</p> <p>Знать: технологии личной и профессиональной эффективности, виды и инструменты тайм-менеджмента.</p> <p>Уметь: развивать в себе мотивацию, самоконтроль, ответственность, самоорганизацию; управлять собственным временем, достигая баланса между работой и личной</p>	<p>Задание.</p> <p>Подготовьте аналитическое исследование «Стили управления руководителей современных компаний: стоит ли брать пример». Задача – организовать интерактивную работу в группе, вовлечь коллег в живую дискуссию. Вопросы для обсуждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - какие стили лидерства существуют? Дайте краткую характеристику - каковы преимущества и недостатки, условия применения каждого из стилей? - приведите кейсы конкретных компаний и их лидеров. Каковы особенности их стиля? Является ли он фактором успеха компании или, наоборот, причиной её неудач? - Кейсы, проблемные вопросы для обсуждения в группе. <p>Задание.</p> <p>Исследовательская работа «Тайм-менеджмент в жизни руководителя»</p> <p>Рекомендуемая структура:</p> <ul style="list-style-type: none"> - причины нехватки времени у Руководителя - основные «пожиратели» (поглотители) времени руководителя - техники тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра и др.) - есть ли место отдыху в жизни руководителя - как организовать рабочий день руководителя - универсальные рекомендации по управлению временем (не только рабочим, но и личным) для коллег по группе

		жизнью (work-life balance); повышать личную продуктивность.	3 человека, 30 минут Результаты работы представить в виде: <ul style="list-style-type: none"> • Презентации • Устного обсуждения на семинаре Задача: <ol style="list-style-type: none"> 1) организовать дискуссию 2) подготовить полезный с практической точки зрения материал по управлению временем
--	--	---	--

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Сущность менеджмента. Менеджмент как наука и искусство управления.
2. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.
3. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
4. Классическая (административная) школа в управлении.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
6. Количественная школа менеджмента.
7. Факторы внешней среды и их влияние на организацию. Характеристики внешней среды.
8. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
9. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.
10. ESG критерии и повестка современного менеджмента.
11. Технологические вызовы: цифровая трансформация. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция.
12. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.
13. Роли менеджмента. Функции менеджмента. Уровни менеджмента.

14. Менеджер как профессия. Личность менеджера. Эффективный менеджер.
15. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.
16. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента.
17. Становление и развитие российской системы менеджмента.
18. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.
19. Понятие и природа управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
20. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
21. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.
22. Прогнозирование и исследование операций в менеджменте. Техники прогнозирования. Исследование операций в менеджменте.
23. Этически сложные решения в менеджменте: особенности и критерии принятия.
24. Природа и цели существования организации. Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий.
25. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.
26. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
27. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Методы формирования и поддержания организационной культуры.
28. Виды организационных культур.

29. Миссия организации. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации. Значение миссии.
30. Целеполагание: сущность, принципы, каскадирование. Прогнозирование в менеджменте и его связь с планированием. Техники прогнозирования
31. Общие принципы планирования. Уровни планирования и типы планов. Долгосрочное, среднесрочное, текущее и оперативное планирование. Методы и техники планирования. Сценарный подход. Ограничения планирования и способы их преодоления.
32. Управление процессами в организации. Бизнес – процессы: сущность, виды, значение. Описание и анализ бизнес-процессов. Цикл Шухарта-Деминга. Непрерывное совершенствование.
33. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход.
34. Знания как ресурс организации. Управление знаниями.
35. Стратегия организации. Сущность и этапы стратегического процесса. Стратегический анализ и его основные инструменты. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная.
36. Современные концепции стратегического менеджмента.
37. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов.
38. Производственная система. Понятие качества. Управление качеством. TQM. Бережливое производство (lean production). Управление затратами в операционном менеджменте. Управление запасами, цепями поставки. «Точно в срок» (канбан) в операционном менеджменте.
39. Технологические возможности и рыночные вызовы, как источники инноваций. Модели инновационного процесса. Управление исследованиями и разработками. Классификация инноваций.

- 40.Предпринимательство в деятельности организации. Внутреннее предпринимательство. Управление интеллектуальной собственностью. Управление продуктом.
- 41.Управление персоналом. Поведение человека в организации. Принципы нормирования и укомплектования персонала. Развитие персонала.
- 42.Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей. Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.
- 43.Содержательные теории мотивации их характеристика.
- 44.Процессуальные теории мотивации их характеристика.
- 45.Базовые концепции компенсационного менеджмента.
- 46.Власть и делегирование. Разделение труда и координация. Инструменты координации. Виды и механизмы координации.
- 47.Лидерство, источники лидерской власти. Менеджер и лидер, основные различия. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.
- 48.Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Коммуникационный процесс: характеристика, виды.
- 49.Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Причины неэффективной коммуникации.
- 50.Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации.
- 51.Сущность проектного подхода и возможности применения. Основные этапы проектного управления. Гибкие методы в управлении проектами. Дерево целей и иерархическая структура работ проекта.
- 52.Управление предметной областью проекта. Управление временными параметрами проекта. Управление ресурсами и стоимостью проекта. Управление персоналом и коммуникациями в проекте.

53. Системы контроля на предприятии (от стратегического до оперативного). Виды контроля. Система управленческого контроля в организации. Этапы процесса контроля. Инструменты контроля.
54. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.
55. Система управления результативностью сотрудников. Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Формирование ключевых показателей деятельности бизнес-единицы.
56. Жизненный цикл организации: сущность, этапы, основные подходы.
57. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса. Болезни роста и организационные патологии.
58. Сущность организационных изменений и их причины. Типы изменений. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
59. Модели организационных изменений. Стратегии управления изменениями. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования**

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

Департамент менеджмента и инноваций

Факультет Социальных наук и массовых коммуникаций

Дисциплина «Менеджмент»

Форма обучения очная

Семестр 1

Направление 42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Профиль «Интегрированные коммуникации», профиль «Медиаинновации», профиль " Общественно-политическая и бизнес журналистика"

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Теоретический вопрос (20 баллов)

Миссия организации. Виды миссий. Связь миссии, философии и видения организации. Значение миссии.

2. Тестовые задания (10 баллов)

1. Групповое восприятие организационного окружения, а именно его ценностей, норм, ролей, разделяемые образцы ожиданий и предположений относится к:

- А) Объективной организационной культуре
- Б) Субъективной организационной культуре
- В) Представительской организационной культуре

2. Основные предположения теории Х

- А) Средний индивид обладает врождённой неприязнью к труду и по возможности избегает его.
- Б) Физические и умственные усилия индивидов также естественны, как игра или отдых. Врожденной неприязни к труду не бывает.
- В) Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчинённых к труду, контролировать.

3. Постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей организации путем своевременного обнаружения, возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешней среды – это

- А) Планирование
- Б) Регулирование
- В) Мониторинг
- Г) Контроль

4. Устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности людей это –

- А) Психологический климат
- Б) Корпоративная культура
- В) Общественная мораль
- Г) Профессиональная этика

5. Соотнесите понятия и их определения

1. Ответственность	А) это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации
2. Полномочия	Б) необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели
3. Делегирование	В) представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться о результатах выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия
4. Обязанность	Г) это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

Описание ситуации. К концу 1980-х Kodak все еще оставалась крупнейшим производителем фототоваров, но уже столкнулась с серьезной конкуренцией. Тогда компания

начала диверсифицировать бизнес. В частности, в 1988 году она приобрела фармацевтическую компанию Sterling Drug за \$5,1 млрд.

Впрочем, уже в 1990-х положение компании начало ухудшаться. Впоследствии она продала Sterling и решила все же сосредоточиться на фотографии. Но этот шаг не стал спасительным для бизнеса. В апреле 2004 года акции компании Eastman Kodak были исключены из индекса Dow Jones Industrial Average. В том же году компания перестала производить традиционные пленочные фотоаппараты. Затем последовали масштабные увольнения и сокращения зарплат, исключение из списка S&P 500 и продажа патентов. С 2005 по 2010 год выручка предприятия упала вдвое. А в 2012 году Kodak попросила власти США защитить ее от банкротства.

Говоря о судьбе Kodak, нередко отмечают, что компания оказалась не готова к переходу на цифровые технологии. Это не совсем так. В конце концов, именно Kodak выпустила первую в истории диджитал-камеру. Ее разработал молодой инженер Стивен Сассон. «Но так как камера не подразумевала использования пленки, реакция руководства была такова: «Здорово, но никому это не показывай», — рассказывал инженер.

В итоге первую цифровую камеру миру представила Sony — в 1981 году японский производитель выпустил модель Sony Mavica in 1981. Kodak же сосредоточилась на нишевых рынках цифровых продуктов и начала, к примеру, продавать сенсорные панели другим компаниям.

За стратегию Kodak в 1990-х отвечал генеральный директор Джордж Фишер. В тот момент прогнозы развития рынка цифровых фотокамер были не слишком оптимистичными. По оценке Мичиганского университета, в середине 1990-х за пределами Японии, где тогда уже доминировала Fujii, было продано всего 400 тыс. диджитал-камер. Перспективы нового рынка были весьма туманными, и в Kodak не торопились с выпуском цифровых фотоаппаратов. В 1996 году Kodak выпустила карманную цифровую камеру DC20, но затем сосредоточилась на создании различных видов сканеров.

Дэниел Карп, занявший пост генерального директора в 2000 году, полагал, что даже не попробовать выйти на рынок цифровых камер будет большой ошибкой. И в 2001 году Kodak запустила линейку EasyShare. Впрочем, к тому моменту на рынке диджитал-фотоаппаратов было уже слишком тесно.

В том же 2001 году, еще до появления Facebook, Kodak сделала многообещающий шаг и приобрела сайт Ofoto, позволявший делиться фотографиями. Такой ход мог помочь фотопроизводителю наверстать упущенное на том этапе, когда пользователи, ранее променявшие аналоговые камеры на цифровые, отказались и от последних, отдав предпочтение смартфонам.

Компания могла бы переименовать сайт в Kodak Moments и стать пионером в совершенно новой нише сайтов и сервисов, позволяющих публиковать фото, делиться ссылками на новости и рассказывать о событиях из собственной жизни. А десять лет спустя фирма могла бы привлечь молодого программиста из Google, чтобы тот спроектировал мобильное приложение. Но ничего из этого не случилось.

Постановка задач.

1. Дайте характеристику стратегии компании Kodak.
2. Охарактеризуйте внешнюю среду компании Kodak в 1990-х, 2000-х годах. Как вы оцениваете уровень её неопределённости?
3. Каковы причины неудач Kodak? Какие возможности упустила компания?

Подготовил:

Утверждаю:

Дата:

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

8.1. Основная литература:

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.
2. Виханский О.С. . Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022. - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2016155> (дата обращения: 18.04.2023). - Текст : электронный.
3. Платов, А. В., Теория и практика современного менеджмента : учебник / А. В. Платов. — Москва : КноРус, 2023. — 313 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947195> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература:

4. Мотивационный менеджмент : учебное пособие / Т. А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова [и др.]. — Москва : КноРус, 2023. — 253 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947511> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.
5. Шагеев, Д. А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : учебник / Д. А. Шагеев. — Москва : КноРус, 2023. — 301 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947680> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.

6. Жданкин, Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Н.А. Жданкин. — Москва : КноРус, 2022. — 396 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/942100> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.
7. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шева, С. Хюзиг, Г. И. Гуменова, Э. Ш. Шаймиева. — Москва : КноРус, 2023. — 307 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/946240> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.
8. Петренко, Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента = Modern time-management tools: учебное пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. — Москва: Креативная экономика, 2019 — 86 с.: ил. — DOI 10.18334/9785912922947. — ЭБС Университетская библиотека ONLINE. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599621> (дата обращения: 18.04.2023). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.book.ru/> – Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://znanium.com/> – ЭБС издательства «ИНФРА-М»
3. <http://grebennikon.ru/> – Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
4. <http://www.biblioclub.ru/> – Университетская библиотека ONLINE
5. <https://vak.minobrnauki.gov.ru/> – Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК)
6. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека
7. <http://elib.fa.ru/> – Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
9. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
10. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
11. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
12. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;

- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов.

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис-диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;

выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;
- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателем. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые

положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.

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

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

Основные элементы домашней творческой работы:

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

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

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

социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

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

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

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

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации
- не используются

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

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

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

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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