



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

Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: 6AYSITaLE5PJ9AEKzatDWKgDBkgyHMmv

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева

Дата: 12.05.2026 г.

И.В. Разинкина , А.А. Ксенофонов

Менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 - Экономика,
Образовательная программа «Бизнес-анализ, налоги и аудит»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"
(протокол № 7 от 22.04.2026 г.)

Одобрено

Кафедра общего и проектного менеджмента
(протокол № 6 от 30.01.2026 г.)



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	
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	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	9
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	12
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 (при необходимости)	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 (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки. Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.
		Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	Знать: сущность и особенности современных экономических процессов. Уметь: выстраивать взаимосвязь экономических процессов с другими процессами, происходящими в обществе; критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.
		Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	Знать: основные российские и зарубежные управленческие концепции и основные направления экономической политики государства. Уметь: критически оценивать и грамотно применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации при исследовании протекающих процессов.



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.
		Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Знать: основы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений. Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации. Уметь: аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации.
		Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: подходы к постановке целей и задач управления, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода. Уметь: обосновывать необходимость достижения управленческих целей.
		Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций. Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив.
		Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принима-	Знать: методы разработки управленческих решений. Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		емых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи.
		Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления. Уметь: проводить целеполагание развития организации.
		Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: методы исследований в менеджменте. Уметь: последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к «общегуманитарному циклу».

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

очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 3 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	180
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>146</i>	<i>146</i>
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. Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели

Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни 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. Основоположники школы научной организации труда: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Форд и др. Классическая (административная) школа в управлении. Вклад А. Файоля и М. Вебера. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. П. Фолетт и др.). Бихевиористский подход (Р. Дайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу и др.). Предпосылки, условия возникновения и значение количественной школы менеджмента.

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

Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура

Понятие организации. Черты и свойства организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Признаки организации. Виды организаций. Законы развития организации.

Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: Модель «7 – S» Mc-Kinsey, PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.

Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур (по М. Бурке, Ч. Хэнди, Дж. Зонненфельду). Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

Тема 3. Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла

Природа и состав функций менеджмента. Цикл менеджмента. Общие и специальные функции управления. Цикл менеджмента.

Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.

Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. 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. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления. Факторы эффективности организационных структур управления.



Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей. 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). Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.

Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

Тема 4. Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации

Миссия организаций: принципы и подходы к её формированию, взаимосвязь с целями деятельности. Дерево целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Сценарный подход и его роль в стратегическом управлении организацией. Отбор корпоративных стратегий. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы.

Модели роста организаций. Стратегии и детерминанты роста. Организационные болезни роста. Инструменты управления растущим бизнесом.

Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера.

Жизненный цикл организации и его характеристика. Концепции жизненного цикла.

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

Тема 5. Управленческие решения. Власть и лидерство

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

Классификация управленческих решений. Г. Саймон: запрограммированные и незапрограммированные решения в менеджменте. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки (мозговой штурм, экспертный, экономико-математического моделирования и др.). Этапы процесса подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений. Этически сложные решения в менеджменте.

Природа власти. Лидерство, источники лидерской власти. Менеджер и лидер, основные различия. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства. Тайм-менеджмент в жизни руководителя.

Тема 6. Организационное поведение

Группа: понятие, характеристика, эффекты. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

Командообразование: понятие, особенности распределения ролей и формирования команд. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. Эффективность работы команды.



Преимущества и недостатки работы в командах.

Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Уровни конфликтов в организации, их причины. Динамика развития конфликта. Функции и последствия конфликтов. Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной ситуации. Профилактика конфликтов организации.

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями

Понятие «информация», «знания» в условиях цифровизации и развития искусственного интеллекта. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Цифровизация коммуникаций. 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: поколенческие, гендерные и иные особенности. Вербальные и невербальные коммуникации.

Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.

Тема 8. Современный контекст управления

Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика, экосистемный подход и новые бизнес-модели. Роль цифровизации в управлении.

Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Ситуационный подход к измерению эффективности организации: ресурсный подход; подход с учетом внутренних процессов; целевой подход. Повышение эффективности управления организацией.

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.

5.2. Учебно – тематический план

Очно-заочная форма обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели	22	4	2	2	18
2	Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура	24	5	2	3	19
3	Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла	22	4	2	2	18
4	Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации	24	5	2	3	19
5	Управленческие решения. Власть и лидерство	22	4	2	2	18
6	Организационное поведение	22	4	2	2	18
7	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями	22	4	2	2	18
8	Современный контекст управления	22	4	2	2	18
В целом по дисциплине		180	34	16	18	146



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели	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?	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура	1. Природа и цели существования организации. 2. Раскройте понятия: Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. 3. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	4. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. 5. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. 6. Какова роль и значение организационной культуры в современном менеджменте? 7. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры.	
Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла	1. Почему выделяют основные и специальные функции менеджмента? Поясните взаимосвязь. 2. Охарактеризуйте виды и этапы планирования в организации. 3. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления. 4. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ. 5. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание? 6. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий? 7. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования. 8. Работа управляющего: координация и регулирование. 9. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации? 10. Объясните, каким образом следует применять рассмотренные теории мотивации на практике? 11. Место и роль контроля в процессе управления. Контроль как целенаправленная система планирования.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	12. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать? 13. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи и функции контроллинга.	
Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации	1. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. 2. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. 3. Сущность и этапы стратегического процесса. 4. Стратегический анализ и его основные инструменты. 5. Иерархия стратегий в организации: корпоративная, деловая (бизнес), функциональная, операционная. 6. Современные концепции стратегического менеджмента. 7. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. 8. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера. 9. Менеджмент и жизненный цикл. 10. Концепция жизненного цикла Ицхака Адизеса. 11. Болезни роста и организационные патологии. 12. Назовите факторы внешней среды и внутренней среды, вызывающие необходимость проведения изменений в организации. 13. Какие типы организационных изменений Вам известны? 14. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина? 15. В чем состоит суть концепции анализа силового поля К. Левина? 16. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	17. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям.	
Управленческие решения. Власть и лидерство	1. Раскройте сущность понятия лидер, назовите виды лидерской власти. 2. Раскройте содержание теории черт в понимании лидерства. 3. Объясните поведенческий подход в определении лидерства. 4. Раскройте содержание Теории социального научения. 5. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях. 6. Влияние концепции преобразующего лидерства на развитие организации. 7. Определение понятия решение, управленческое решение? Составляющие Управленческих решений. 8. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. 9. Охарактеризуйте основные этапы процесса выработки и реализации управленческого решения. 10. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений? 11. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности? 12. Назовите основные методы разработки и принятия решений. 13. Как оценить эффективность принятых управленческих решений?	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Организационное поведение	1. Что представляет собой группа? Какие виды групп выделяются в организации? 2. Назовите причины объединения людей в группы. 3. Назовите основные отличия групп от команды. 4. Раскройте этапы развития групп (команд).	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	5. Назовите параметры эффективной команды. 6. Какие факторы определяют сплоченность команды? 7. Назовите основные причины для развития организационных конфликтов. 8. Перечислите основные виды конфликтов. 9. Опишите виды конфликта и стадии его развития в организации.	
Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями	1. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. 2. Раскройте понятие и значение коммуникаций в организации. Функции коммуникаций. 3. Опишите цели коммуникации. Что представляют собой средства коммуникаций? 4. Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций. 5. Какие типы коммуникаций Вам известны? 6. Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации. 7. Что представляет собой коммуникативное пространство руководителя. Особенности взаимодействия руководителя с ближним и дальним окружением. 8. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Современный контекст управления	1. Назовите основные критерии и показатели эффективности менеджмента. 2. В чем заключается социальная эффективность менеджмента? 3. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта. 4. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса?	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	5. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 6. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. 7. ESG критерии и повестка современного менеджмента. 8. Технологические вызовы: цифровая трансформация. 9. Технологические вызовы: четвертая промышленная революция. 10. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.	



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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Природа менеджмента: сущность, научные школы и национальные модели	1. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство? 2. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 3. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 4. Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера? 5. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Организация, ее внешняя и внутренняя среда. Организационная культура	1. Раскройте понятия: Координация и кооперация. Централизация и децентрализация. Делегирование полномочий. 2. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. 3. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Функции менеджмента и выстраивание управленческого цикла	1. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание? 2. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий? 3. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования. 4. Работа управляющего: координация и регулирование. 5. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации? 6. Контроль и самоконтроль: какова взаимосвязь?	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	7. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать? 8. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи и функции контроллинга.	
Стратегическое развитие организации. Управление жизненным циклом и изменениями в организации	1. Конкурентное преимущество и ценностное предложение. 2. Ключевые ресурсы организации. Ресурсный подход. 3. Современные концепции стратегического менеджмента. 4. Конкурентные стратегии. Управление портфелем продуктов и бизнесов. 5. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера. 6. Болезни роста и организационные патологии. 7. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина? 8. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Управленческие решения. Власть и лидерство	1. Объясните поведенческий подход в определении лидерства. 2. Раскройте содержание Теории социального научения. 3. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях. 4. Влияние концепции преобразующего лидерства на развитие организации. 5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. 6. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений? 7. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности? 8. Назовите основные методы разработки и принятия решений.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Организационное поведение	1. Назовите основные отличия групп от команды. 2. Раскройте этапы развития групп (команд). 3. Назовите параметры эффективной команды. 4. Какие факторы определяют сплоченность команды? 5. Раскройте основные методы профилактики организационных конфликтов.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Управление знаниями	1. Знания как ресурс организации. Управление знаниями. 2. Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций. 3. Какие типы коммуникаций Вам известны? 4. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Современный контекст управления	1. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта. 2. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса? 3. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 4. Концепции корпоративной социальной ответственности. 5. ESG критерии и повестка современного менеджмента. 6. Технологические вызовы: цифровая трансформация. 7. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, циркулярная экономика и новые бизнес-модели.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.



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

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.
7. Проблемы управления современными российскими предприятиями.
8. Социальная ответственность менеджмента современных организаций.
9. Новые тенденции в организации менеджмента органических компаний.
10. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
11. Роль лидера в процессе управления изменениями компании в условиях цифровой трансформации.
12. Влияние цифровой экономики на принципы менеджмента.
13. Динамические способности организации как основной фактор повышения конкурентоспособности.
14. Принципы стимулирующего менеджмента. Искусство поощрения и наказания.
15. Гуманитарные ценности – основа мировоззренческого кредо менеджера.
16. Повышение лояльности персонала к организации – задача менеджера. Способы формирования преданности сотрудников компании.
17. Межличностные взаимоотношения в группе. Управление групповой динамикой.
18. Особенности мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации.
19. Виртуальные организационные структуры управления.
20. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
21. Менеджмент знаний как источник и условие успешного функционирования организации.

Дополнительная информация

Примерный перечень заданий для тестирования

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

Пример делового кейса для участия в командной работе

Кейс 1 "Анализ влияния внедрения ИИ-систем на организационную культуру компании"

Вам предстоит выполнить комплексный аналитический проект, посвящённый изучению воздействия внедрения технологий искусственного интеллекта на организационную культуру предприятия. Представьте, что вы занимаете позицию менеджера по организационному развитию в компании «Цифровые Решения» — IT-интеграторе со штатом в 500 сотрудников. Руководство компании приняло стратегическое решение о внедрении корпоративной ИИ-платформы, призванной автоматизировать рутинные операции (такие как обработка заявок и составление отчётов), поддержать процесс принятия управленческих решений посредством анализа данных и прогнозирования рисков, а также обеспечить персонализированное обучение персонала.



На стадии пилотного запуска системы стали заметны первые признаки культурных изменений внутри коллектива: часть сотрудников испытывает тревогу из-за потенциальной замены их функций искусственным интеллектом, молодые специалисты активно используют новую платформу, но выражают недовольство отсутствием «человеческого фактора» в принимаемых решениях, руководители среднего звена сомневаются в достоверности рекомендаций ИИ, а в коллективе уже сформировались неформальные группы сторонников и скептиков новой технологии.

Ваша задача заключается в проведении всестороннего анализа сложившейся ситуации и разработке практических рекомендаций по управлению культурными трансформациями. Для этого необходимо последовательно выполнить следующие шаги.

Сначала требуется провести анализ текущего состояния организационной культуры компании. Опираясь на одну из признанных моделей (по М. Бурке, Ч. Хэнди, Дж. Зонненфельду), определите доминирующий тип культуры в «Цифровых Решениях», приведя 3–4 характерных признака, подтверждающих ваш вывод. Далее выделите 3–5 ключевых ценностей, которые были присущи компании до начала внедрения ИИ. Завершите этот этап оценкой общего уровня готовности организации к изменениям (низкий, средний или высокий), опираясь на наблюдаемые признаки, описанные в кейсе.

Далее следует детально проанализировать культурные эффекты, вызванные внедрением ИИ, сфокусировавшись на пяти ключевых зонах влияния: внутрикомандной и межуровневой коммуникации, процессе принятия решений, мотивации и вовлечённости сотрудников, обучении и развитии персонала, а также трансформации роли лидерства в новых условиях. Для каждой из этих областей необходимо описать конкретные изменения, которые уже наблюдаются или могут проявиться в среднесрочной перспективе (в течение 6–12 месяцев), оценить, как эти изменения соотносятся с существующими в компании ценностями и нормами, и определить, какие категории сотрудников (с учётом их ролей, возраста и стажа работы) наиболее подвержены влиянию происходящих перемен.

После этого потребуется составить прогноз потенциальных рисков и возможностей, связанных с культурными изменениями. Сформируйте две таблицы: в первой отразите три наиболее существенных риска (негативных эффекта) внедрения ИИ, оценив для каждого из них вероятность проявления (низкая, средняя или высокая), потенциальные последствия для организационной культуры и возможные способы минимизации. Во второй таблице аналогичным образом представьте три ключевые возможности (позитивные эффекты), указав их вероятность, предполагаемое влияние на культуру и методы усиления положительного воздействия.

Кейс 2. Преодоление сопротивления при внедрении ИИ-системы в аудиторско-консалтинговой компании

Вам предстоит разобраться с комплексной управленческой проблемой в компании «Аудит-Эксперт» — крупном аудиторско-консалтинговом холдинге с 15-летней историей и штатом 350 сотрудников. Компания оказывает услуги по финансовому аудиту, налоговому консультированию, оценке рисков и сопровождению сделок. В условиях ужесточения регуляторных требований и роста объёмов данных руководство приняло стратегическое решение о внедрении интеллектуальной системы поддержки решений на базе искусственного интеллекта.

ИИ-платформа должна выполнять следующие функции:

- Автоматизировать первичную обработку финансовой документации (считывание, классификация, сверка данных);



- Выявлять аномалии и потенциальные риски в отчётности с помощью алгоритмов машинного обучения;
- Генерировать черновые версии аудиторских заключений на основе типовых шаблонов и накопленной базы знаний;
- Прогнозировать вероятность налоговых претензий на основе исторических данных и изменений законодательства;
- предоставлять персонализированные рекомендации по повышению квалификации сотрудников на основе анализа их компетенций и выполненных проектов.

На этапе пилотного внедрения (первые три месяца) проявились серьёзные признаки сопротивления со стороны ключевых групп персонала. Старшие аудиторы и партнёры выражают скепсис относительно надёжности ИИ-выводов, ссылаясь на сложность интерпретации нестандартных операций и необходимость профессионального суждения. Специалисты среднего звена опасаются сокращения должностей из-за автоматизации рутинных процедур, а также испытывают тревогу из-за необходимости осваивать новые цифровые инструменты. Младшие сотрудники и стажеры, хотя проявляют интерес к технологиям, сталкиваются с нехваткой методических материалов и поддержки при работе с системой.

Кроме того, в коллективе распространяются слухи о возможной трансформации системы оценки эффективности: якобы результаты работы ИИ станут основным критерием премирования, что усиливает напряжение. Некоторые команды сознательно избегают использования платформы, продолжая работать по-старому, аргументируя это «лучшим пониманием специфики клиента». В отделах возникли неформальные группы, активно критикующие нововведения и убеждающие коллег в их потенциальной опасности для профессиональной репутации компании.

Руководство обеспокоено: затягивание процесса внедрения грозит потерей конкурентных преимуществ, увеличением сроков выполнения проектов и ростом операционных издержек. Перед вами, как руководителем проекта цифровой трансформации, стоит задача провести глубокий анализ ситуации и разработать комплексную стратегию по снижению сопротивления и успешной интеграции ИИ-системы.

В рамках задания вам необходимо:

1. Провести детальный анализ причин сопротивления, разделив их на рациональные (объективные недостатки системы, пробелы в обучении) и эмоциональные (страх потери статуса, недоверие к технологиям, боязнь ошибок). Определите, какие профессиональные группы наиболее уязвимы и почему, учитывая специфику аудиторско-консалтинговой деятельности (высокую ответственность, необходимость профессионального суждения, этические стандарты).

2. Оценить потенциальные последствия продолжения сопротивления в краткосрочной (рост текучести кадров, снижение качества услуг) и долгосрочной перспективе (потеря доверия клиентов, отставание от конкурентов, репутационные риски). Особое внимание уделите возможным нарушениям профессиональных стандартов аудита из-за саботажа системы.

3. Разработать стратегию преодоления сопротивления с учётом корпоративной культуры компании и особенностей отрасли. Стратегия должна включать:

- Коммуникационную кампанию для разъяснения целей и принципов работы ИИ-системы;
- Программу обучения и сертификации сотрудников по работе с платформой;
- Механизмы вовлечения персонала в доработку системы (сбор обратной связи, тестирование улучшений);
- систему мотивации для ранних последователей и наставников.

1. Предложить конкретные меры по работе с каждой группой сотрудников:



- для старших аудиторов и партнёров — способы интеграции ИИ в процесс принятия решений без подмены профессионального суждения;
- для специалистов среднего звена — гарантии сохранения рабочих мест при перераспределении функций, программы переподготовки;
- для младших сотрудников — систему наставничества и поэтапного освоения инструментов.

2. Сформировать план коммуникации с персоналом, включающий:

- Регулярные информационные сессии с демонстрацией успешных кейсов;
- Каналы обратной связи для сбора предложений и опасений;
- публикации в корпоративном портале о преимуществах и ограничениях ИИ;
- встречи с экспертами по ИИ для ответов на сложные вопросы.

3. Определить ключевые показатели эффективности (KPI), позволяющие оценить:

- уровень принятия системы (доля активных пользователей, частота обращений к ИИ);
- качество работы (снижение количества ошибок, сокращение сроков проверок);
- удовлетворённость персонала (результаты опросов, текучесть кадров);
- экономическую эффективность (снижение издержек, рост выручки).

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



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 (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1. Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки. Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	Задание. Компания «ТехноСервис» — региональный поставщик IT-решений для бизнеса. За 5 лет работы компания выросла с 15 до 120 сотрудников. Однако в последний год стали заметны проблемы: • снижение скорости принятия решений; • дублирование задач между отделами; • рост числа конфликтов между сотрудниками; • падение удовлетворённости клиентов (на 15 % за полгода); • увеличение текучести кадров (до 25 % в год); • сотрудники выполняют разнородные задачи, нет чёткой специализации; • менеджеры имеют полномочия, но не несут полной ответственности за результаты; • несоблюдение сроков, неформальные коммуникации вместо отчётов; • сотрудники получают указания от нескольких руководителей; • в компании отсутствует единый план; • сотрудники фокусируются на личных показателях KPI, игнорируя цели компании; • сотрудники, находящиеся на одних должностях, выполняющие разные объёмы работ, демонстрирующие разный уровень качества, получают одинаковую заработную плату; • микро-менеджмент со стороны руководства тормозит операционную деятельность; • размытые границы ответственности между уровнями управления; • хаос в документообороте, отсутствие регламентов; • субъективная оценка работы сотрудников;



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			· высокая текучесть из-за стресса и неясных перспектив; · сотрудники не предлагают идеи из-за страха критики; · разобщённость команд. Руководство пришло к выводу: система управления не соответствует масштабу бизнеса. Было решено внедрить принципы менеджмента Анри Файоля. Задание: 1. Определи для каждой из проблем, какие принципы менеджмента Анри Файоля были нарушены? 2. Предложи решение каждой из проблем: 1) общие управленческие решения; 2) решения с применением систем искусственного интеллекта.
	Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	Знать: сущность и особенности современных экономических процессов. Уметь: выстраивать взаимосвязь экономических процессов с другими процессами, происходящими в обществе; критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.	Задание. Выберите реальную компанию (из любой отрасли, предпочтительно — из вашего региона/города) и проведите комплексный анализ её внешней среды. Результаты оформите в виде отчёта (объём — 3–5 страниц). Этапы выполнения 1. Общая характеристика компании (0,5 страницы) ◦ название, отрасль, масштаб (малый/средний/крупный бизнес); ◦ основная продукция/услуги; ◦ географический охват деятельности; ◦ ключевые конкуренты. 2. Анализ факторов прямого воздействия (микросреда) (1 страница) Для каждого фактора приведите 2–3 конкретных примера влияния на компанию: ◦ потребители (изменения в предпочтениях, платёжеспособности); ◦ поставщики (надёжность, стоимость ресурсов); ◦ конкуренты (новые игроки, ценовые войны); ◦ регуляторы (законы, налоги, санкции); ◦ партнёры (дистрибьюторы, подрядчики).



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			3. PEST-анализ факторов косвенного воздействия (макросреда) (1 страница). Результат представить в табличной форме. 4. Оценка уровня неопределённости внешней среды (0,5 страницы) Ответьте на вопросы: ○ Насколько подвижна среда (как часто меняются факторы)? ○ Какова сложность среды (число значимых факторов)? ○ Насколько предсказуемы изменения (есть ли тренды)? ○ Сделайте вывод: низкая/средняя/высокая неопределённость. 5. Рекомендации для менеджмента (1 страница) Предложите 3–5 стратегических действий, которые компания может предпринять для: ○ минимизации угроз (например, диверсификация поставщиков); ○ использования возможностей (например, внедрение новых технологий); ○ повышения адаптивности к изменениям среды.
	Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	Знать: основные российские и зарубежные управленческие концепции и основные направления экономической политики государства. Уметь: критически оценивать и грамотно применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации при	Задание. Выберите реальную компанию (любой отрасли, масштаба и локации) и выполните комплекс задач с помощью ИИ-инструментов. Результаты оформите в виде отчёта (3–4 страницы) и короткой презентации (5–7 слайдов). Этапы выполнения 1. Анализ проблемы (0,5 стр.) Опишите актуальную управленческую проблему компании (например: падение продаж, высокая текучесть кадров, низкая эффективность логистики). Сформулируйте цель решения проблемы (конкретно, измеримо, со сроками). 2. Планирование с помощью ИИ (0,5 стр.) • Используйте генеративную модель для разработки плана действий. • Запрос к ИИ: «Составь детальный план из 5–7 шагов для решения [описанной проблемы] в компании [название]. Укажи сроки, ответственных, ресурсы. Формат: таблица».



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		исследовании протекающих процессов.	- Внесите правки в предложенный план (обоснуйте изменения). 3. Прогнозирование и анализ данных (0,75 стр.) - С помощью ИИ-аналитики прогнозируйте результаты плана. - Запрос к ИИ: «На основе данных [приложите 3–5 ключевых показателей компании] спрогнозируй динамику [показателя, связанного с проблемой] на 6 месяцев. Укажи допущения». - Оцените достоверность прогноза (какие факторы ИИ не учёл?). 4. Коммуникация и мотивация (0,75 стр.) - Создайте с помощью генератора текстов/изображений материалы для мотивации сотрудников: - текст объявления о нововведениях; - визуальный контент (постер, инфографика) для внутреннего портала. - Приложите скриншоты промтов и результатов. Объясните, почему выбрали именно такие формулировки/образы. 5. Контроль и мониторинг (0,5 стр.) - Разработайте с помощью ИИ систему KPI для отслеживания решения проблемы. - Запрос к ИИ: «Предложи 4–5 KPI для контроля реализации плана по [проблеме]. Укажи формулы расчёта и целевые значения». - Дополните список 1–2 показателями, которые ИИ не предложил, но они важны для компании. 6. Критическая оценка ИИ-решений (0,5 стр.) - Перечислите 3 сильные стороны использованных ИИ-инструментов. - Укажите 3 ограничения (например, неточность данных, шаблонность рекомендаций). - Сформулируйте правила безопасного применения ИИ в менеджменте (2–3 пункта).



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-5. Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	Задание. Вы — главный бухгалтер компании «ТехноПром» (производство промышленного оборудования). Руководство готовит годовую отчетность за 2025 год для: представления в налоговые органы; публикации для акционеров; привлечения инвестиционного кредита. В процессе подготовки выявлены спорные учётные ситуации, требующие применения стандартов. Ваша задача — корректно отразить операции в отчётности, опираясь на нормативные документы. Необходимо провести анализ учётных ситуаций и для каждой: определите применимый стандарт (МСФО/ПБУ/ФСБУ); приведите цитату или пункт стандарта, обосновывающий решение; опишите порядок учёта (проводки, оценки, раскрытие в примечаниях). Ситуации: - Компания приобрела станок за 5 млн руб. (без НДС). Затраты на доставку и монтаж составили 300 тыс. руб. Срок полезного использования — 10 лет. Определите первоначальную стоимость и годовую амортизацию. Укажите стандарт, регулирующий учёт основных средств. - На складе выявлена партия материалов с истёкшим сроком годности (стоимость — 200 тыс. руб.). Как отразить списание в учёте? Какой стандарт регулирует оценку запасов? - Клиент перечислил аванс 1 млн руб. за поставку, которая состоится через 3 месяца. Как учесть эту операцию? Какой стандарт регулирует признание выручки?
	Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных ре-	Знать: основы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений.	Задание. Результаты анализа финансовой, бухгалтерской и статистической отчетности играют ключевую роль при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях. На каждом уровне анализируются разные аспекты данных, но общая цель — получить объективную оценку состояния системы и принять обоснованные решения. Выберите конкретную компанию. Определите для каждого параметра, который необходим компании для принятия решений источник данных. Требование: официальное название источника, показателя, конкретный отчет и актуальная ссылка. Результаты представить в табличной форме.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	шений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Макроуровень. • оценка общего состояния экономики страны или региона; • выявление трендов и циклов (например, рецессия или рост); • прогнозирование макроэкономических рисков (инфляционные, валютные, фискальные); • анализ фискальной и монетарной политики; • оценка влияния внешних факторов (глобальных кризисов, торговых войн, климатических изменений). Мезоуровень (отраслевой). • оценка состояния конкретной отрасли или региона; • выявление отраслевых рисков и возможностей (например, изменения в регулировании, технологические сдвиги); • анализ конкурентоспособности отрасли на внутреннем и внешнем рынках; • прогнозирование спроса на продукцию/услуги в отрасли; • оценка влияния макроэкономических факторов на мезоуровень. Микроуровень (уровень компании): Финансовая устойчивость, Ликвидность и платёжеспособность, Рентабельность, Оборачиваемость активов, Денежные потоки.
УК-11. Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации. Уметь: аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации.	Задание. Анализ проблем внедрения искусственного интеллекта в производственные процессы компании. Цель задания: развить у студентов навыки выявления, систематизации и оценки ключевых проблем, возникающих при внедрении искусственного интеллекта (ИИ) в производственные процессы предприятия; сформировать понимание взаимосвязей между технологическими, организационными и человеческими факторами в контексте цифровой трансформации бизнеса. Ситуация. Представьте, что вы — консультант по цифровой трансформации, приглашённый в компанию «ПромТехИнновации» (условное название), которая специализируется на выпуске промышленного оборудования. Руководство компании приняло стратегическое решение внедрить технологии искусственного интеллекта для оптимизации производственных процессов: прогнозирования износа



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			оборудования, автоматизации контроля качества, управления запасами и планирования загрузки линий. На текущем этапе проект сталкивается с рядом затруднений, и ваша задача — провести всесторонний анализ проблем, предложить пути их преодоления и обосновать рекомендации с точки зрения менеджмента. Содержание работы 1. Описание контекста и целей внедрения ИИ (0,5–1 страница) - Кратко изложите профиль компании (отрасль, масштаб, ключевые продукты, структура производства). - Сформулируйте 3–4 конкретные цели внедрения ИИ (например, снижение брака на 15 %, сокращение простоев на 20 %, повышение точности планирования запасов до 90 %). - Укажите горизонт реализации проекта (например, 18 месяцев). 2. Выявление и классификация проблем (1,5–2 страницы) На основе изученных источников и логики управленческого анализа выделите и опишите не менее 6 проблем, с которыми сталкивается компания. Сгруппируйте их по категориям: - Технологические (например, интеграция ИИ с устаревшими системами, нехватка данных для обучения моделей, нестабильность работы алгоритмов). - Организационные (сопротивление изменениям, отсутствие чёткой роли «владельца процесса», размытость зон ответственности). - Кадровые (недостаток компетенций у персонала, страх потери рабочих мест, низкая цифровая грамотность). - Финансовые (высокие начальные инвестиции, неопределённость ROI, затраты на сопровождение). - Регуляторные и этические (вопросы конфиденциальности данных, соответствие отраслевым стандартам, ответственность за ошибки ИИ).



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			Для каждой проблемы приведите 1–2 конкретных примера из контекста компании. 3. Анализ причин и последствий (1 страница) - Для трёх наиболее критичных проблем (на ваш выбор) проведите причинно-следственный анализ: что стало первопричиной? Как проблема влияет на другие процессы? Каковы долгосрочные риски, если её не решать? - Используйте инструменты менеджмента (например, диаграмму Исикавы или метод «5 почему») для визуализации связей. Описание метода и результатов включите в текст. 4. Разработка рекомендаций (1–1,5 страницы) Предложите комплексный план мер по преодолению выявленных проблем. Для каждой из трёх ключевых проблем: - сформулируйте 2–3 конкретных действия (например, «организовать серию воркшопов по ИИ для руководителей цехов», «внедрить пилотный модуль предсказательной аналитики на одной производственной линии»); - укажите ответственных (например, СТО, начальник производства, HR-директор); - оцените сроки и ресурсы (примерно: «2 месяца, бюджет 500 тыс. руб.»); - обоснуйте, почему предложенное решение эффективно с точки зрения теории менеджмента (опирайтесь на концепции управления изменениями, проектного менеджмента, мотивации персонала). 5. Оценка эффектов и рисков (0,5 страницы) - Опишите, каких результатов компания может достичь через 12 месяцев после реализации рекомендаций (количественные и качественные показатели). - Выделите 2–3 потенциальных риска при внедрении предложенных мер (например, «сопротивление среднего менеджмента», «срыв сроков из-за нехватки специалистов») и предложите способы их минимизации.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: подходы к постановке целей и задач управления, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода. Уметь: обосновывать необходимость достижения управленческих целей.	Задание. Вы — менеджер по развитию продукта в компании «ТехноЛайн», которая производит бытовую электронику. Руководство поставило стратегическую задачу: увеличить долю рынка в сегменте умных колонок на 15 % в течение 18 месяцев. Ваша задача — разработать управленческий план достижения этой цели, используя методы SMART и «дерево целей». Назовите 3–4 потенциальных риска, которые могут помешать достижению SMART-цели (например, «рост конкуренции», «срыв поставок комплектующих»). Для каждого риска предложите 1–2 меры по предотвращению или смягчению последствий (например, «заключить резервные договоры с альтернативными поставщиками»).
	Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций. Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив.	Задание. Вы — руководитель отдела развития региональной сети розничной компании «Домашний комфорт» (товары для дома и интерьера). Перед вами стоит задача: выбрать один из трёх перспективных городов-миллионников для открытия нового флагманского магазина в следующем году. Характеристики вариантов: 1. Город А: • высокий уровень доходов населения; • уже есть 2 конкурента с похожими магазинами; • высокая арендная ставка за помещение в центре; • хорошая транспортная доступность. 2. Город Б: • средний уровень доходов, но растущий спрос на премиальные товары для дома; • отсутствие прямых конкурентов в сегменте; • умеренная арендная плата; • недостаточная развитость логистической инфраструктуры. 3. Город В: • низкий средний доход населения, но большая численность жителей;



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			• один конкурент с устаревшим форматом магазина; • низкая арендная ставка; • проблемы с парковочными местами в центре. Бюджет на открытие одного магазина фиксирован и покрывает затраты в любом из городов. Ваша задача — выбрать оптимальный вариант и обосновать решение.
	Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знать: методы разработки управленческих решений. Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи.	Задание. Вы — директор по развитию сети кофеен «Urban Cup». Руководство приняло решение внедрить новую бизнес-модель: полный переход на одноразовую биоразлагаемую посуду вместо многоразовой в залах (с сохранением многоразовой для навыноса). Обоснование решения: соответствие трендам экологической ответственности; снижение затрат на мойку и дезинфекцию; упрощение логистики и хранения. Задание. 1. Первичные (очевидные) последствия (0,5 страницы) Перечислите 5–7 непосредственных последствий решения (в течение 1–3 месяцев). Разделите их на: ◦ позитивные (например, снижение расходов на моющие средства); ◦ негативные (например, рост закупочной стоимости посуды). Для каждого последствия укажите: ◦ кого/что затрагивает (клиенты, персонал, финансы и т. д.); ◦ количественную оценку (если возможно: «рост затрат на 15 %», «сокращение времени уборки на 20 мин/день»). 2. Вторичные последствия («последствия последствий») (1–1,5 страницы) Для трёх ключевых первичных последствий (на ваш выбор) проследите цепочку вторичных эффектов (2–3 уровня «домино»). Пример: ◦ Первичное: рост стоимости одноразовой посуды → ◦ Вторичное 1: повышение цен на напитки → ◦ Вторичное 2: отток части клиентов → ◦ Вторичное 3: снижение общей выручки на 5 % через 6 месяцев. Оформите каждую цепочку в виде схемы или нумерованного списка. Укажите: ◦ временные рамки (когда проявится эффект); ◦ вовлечённые группы (клиенты, поставщики, сотрудники); ◦ возможные компенсационные меры (как смягчить негативный эффект). 3. Контурные связи (1 страница) Выявите 2–3 не прямых (контурных) связи между решением и отдалёнными элементами системы. Например: ◦ влияние на имидж компании в соцсетях; ◦ изменение поведения конкурентов;



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			◦ воздействие на местную экологическую инфраструктуру (переработка отходов). Для каждой связи: ◦ опишите механизм воздействия (почему и как возникает эффект); ◦ оцените вероятность и масштаб последствий (низкая/средняя/высокая); ◦ предложите способ мониторинга (как отслеживать проявление связи). 4. Сценарный анализ (1 страница) Разработайте три сценария развития событий через 1 год после внедрения решения: ◦ Оптимистический (все позитивные эффекты реализовались, негативные минимизированы); ◦ Пессимистический (ключевые риски сбылись, возникли непредвиденные проблемы); ◦ Базовый (компромиссный вариант с балансом плюсов и минусов). Для каждого сценария: ◦ перечислите ключевые события-триггеры; ◦ укажите итоговые показатели (выручка, лояльность клиентов, затраты); ◦ сформулируйте вывод: при каких условиях сценарий вероятен. 5. Рекомендации по управлению последствиями (0,5 страницы) Предложите 3–4 конкретные меры, которые позволят: ◦ усилить позитивные эффекты; ◦ нейтрализовать или снизить негативные последствия; ◦ повысить устойчивость системы к контурным связям. Для каждой меры укажите: ◦ ответственного (например, «отдел маркетинга»); ◦ сроки реализации; ◦ необходимые ресурсы.
	Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления. Уметь: проводить целе-	Задание. Вы — аналитик отдела стратегического развития компании «СмартЛогист» (логистические услуги). Руководство поставило задачу: повысить рентабельность перевозок на 10 % в течение 6 месяцев за счёт оптимизации маршрутов и загрузки транспорта. Для решения задачи вам необходимо: • сформулировать SMART-цель; • декомпонировать её до конкретных действий; • собрать и агрегировать релевантные данные; • провести анализ с помощью ИИ; • подготовить краткий аналитический отчёт с выводами и рекомендациями.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		полагание развития организации.	
	Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: методы исследований в менеджменте. Уметь: последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.	Задание. Вы — аналитик консалтинговой компании «Стратег-Консалт». К вам обратился клиент — сеть фитнес-клубов «FitLife» — с запросом проанализировать причины снижения абонентской базы за последние 6 месяцев и предложить меры по её восстановлению. Исходные данные: • за последние полгода число активных абонементов снизилось на 12 %; • основные конкуренты запустили программы лояльности и онлайн-тренировки; • в городе открылся новый крупный фитнес-центр с низкими ценами; • отзывы клиентов указывают на нехватку персональных тренеров и устаревшее оборудование в некоторых клубах сети. Подготовьте аналитический отчёт для руководства «FitLife» (объём — 4–5 страниц), структурированный по следующим разделам. Каждый раздел должен логически вытекать из предыдущего, а аргументация — быть последовательной и убедительной. 1. Введение: постановка проблемы и цели исследования (0,5 страницы) ◦ кратко опишите контекст (ситуацию в компании и на рынке); ◦ сформулируйте цель исследования (например: «выявить ключевые причины оттока клиентов и разработать комплекс мер по восстановлению абонентской базы»); ◦ укажите актуальность анализа для бизнеса клиента. 2. Задачи исследования (0,5 страницы) ◦ перечислите 4–6 конкретных задач, которые необходимо решить для достижения цели (например: «проанализировать динамику оттока по филиалам», «оценить конкурентоспособность ценового предложения»); ◦ каждая задача должна быть измеримой и соотноситься с последующим анализом. 3. Теоретическая база (0,75 страницы) ◦ назовите 2–3 ключевые теории/модели, релевантные для анализа оттока клиентов (например, модель потребительской лояльности, теория конкурентных преимуществ); ◦ кратко изложите суть каждой теории (1–2 предложения) и объясните, почему она применима к данной ситуации; ◦ укажите источники (учебники, статьи, стандарты). 4. Методология исследования (0,75 страницы)



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			- о опишите методы сбора данных (например, анализ внутренней статистики, опросы клиентов, бенчмаркинг конкурентов); - о укажите инструменты анализа (например, SWOT, ABC-анализ, корреляционный анализ); - о обоснуйте выбор методов (почему они подходят для решения поставленных задач); - о обозначьте ограничения исследования (например, «не учтены данные по клиентам, ушедшим более года назад»). 5. Результаты анализа (1 страница) - о представьте ключевые находки по каждой из задач (используйте таблицы/графики, если нужно); - о для каждого результата приведите краткий комментарий (что он означает для бизнеса); - о выделите 3–4 главные причины снижения абонентской базы, подтверждённые данными. 6. Выводы (0,5 страницы) - о сформулируйте 4–5 кратких, чётких выводов, логически вытекающих из результатов; - о каждый вывод должен отвечать на вопрос: «Что мы узнали в ходе исследования?»; - о избегайте новых данных — только синтез уже представленного. 7. Рекомендации (0,5 страницы) - о предложите 3–4 практических шага для восстановления абонентской базы (например: «запустить программу реферальных бонусов», «обновить оборудование в 3 ключевых клубах»); - о для каждой рекомендации укажите: ожидаемый эффект (в цифрах или качественных показателях); сроки реализации; ответственных (например, «отдел маркетинга», «технический директор»). 8. Заключение (0,25 страницы): резюмируйте основную ценность отчёта для клиента; укажите возможные направления дальнейшего анализа (если требуется).



Примеры практико-ориентированных заданий

Вам предстоит разрешить острый конфликт в финансовом департаменте крупной производственной компании «ПромТех». Департамент состоит из 12 сотрудников: два заместителя директора, четыре старших финансовых аналитика, четыре финансовых аналитика и два ассистента.

Конфликт разгорелся на фоне перехода на новую ERP-систему финансового учёта. Заместитель директора по операционным финансам Анна И. настаивает на максимально быстрой миграции всех процессов в новую систему, аргументируя это необходимостью ускорить закрытие отчётного периода и соответствовать корпоративным стандартам холдинга. Её оппонент — заместитель директора по стратегическому планированию Сергей В. — считает, что спешка приведёт к ошибкам в отчётности и потере критически важных исторических данных; он выступает за поэтапный переход с параллельным ведением учёта в старой системе минимум три месяца.

Их противостояние уже негативно влияет на работу департамента:

- старшие аналитики разделились на два лагеря и избегают совместной работы;
- сроки подготовки промежуточной отчётности срываются из-за несогласованности действий;
- младшие сотрудники испытывают стресс, получая противоречивые указания от руководителей;
- на последней планерке произошёл публичный обмен резкими репликами, что заметили коллеги из других отделов.

Директор компании поручил вам, как руководителю службы внутреннего контроля, урегулировать ситуацию в течение двух недель. Ваша задача — провести диагностику конфликта, выявить его истинные причины (включая возможные скрытые противоречия), разработать и реализовать план по его разрешению.

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента.
2. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.
4. Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие.
5. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
6. Классическая (административная) школа в управлении.
7. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
8. Количественная школа менеджмента.
9. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента.
10. Становление и развитие российской системы менеджмента.
11. Понятие организации. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации.



12. Классификация и виды организаций. Законы развития организации.
13. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.
14. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.
15. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте.
16. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
17. Типы ресурсов организации. Развитие способностей организации. Взаимосвязь ресурсов и результативности организаций.
18. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.
19. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.
20. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
21. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.
22. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.
23. Связь мотивации и стимулирования. Виды мотивации. Проблема демотивации.
24. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.
25. Миссия и цели деятельности организаций. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.
26. Модели роста организаций. Стратегии и детерминанты роста. Организационные болезни роста. Инструменты управления растущим бизнесом.
27. Бизнес-модель организации. Основные элементы бизнес-модели. Бизнес-модель Остервальдера.
28. Жизненный цикл организации. Стадии роста и умирания организации. Логика перехода организации с одной стадии развития на другую.
29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений. Стратегии управления изменениями.
30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Трехэтапная модель организационных изменений К.Левина.
31. Лидерство, источники лидерской власти. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.
32. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.
33. Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.
34. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
35. Реализация управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.



36. Критерии принятия этически сложных решений.
37. Понятие и особенности группы. Причины объединения людей в группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.
38. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. Эффективность работы команды. Преимущества и недостатки работы в командах.
39. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Уровни конфликтов в организации, их причины.
40. Динамика развития конфликта. Функции и последствия конфликтов. Методы и инструменты разрешения конфликтов. Основные формы поведения в конфликтной
41. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
42. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.
43. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации.
44. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
45. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации.
46. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Концепция долгосрочной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса.
47. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
48. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.
- Пример экзаменационного билета по дисциплине «Менеджмент»
Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет «Высшая школа управления»
Дисциплина «Менеджмент»
Форма обучения очная
Направление 38.03.01 Экономика
Финансы и искусственный интеллект
Экзаменационный билет №
1. Теоретический вопрос (20 баллов)
Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления.
Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.
2. Тестовое задание (10 баллов).



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

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).



ПАО «Магнит» — одна из крупнейших розничных компаний в России с тысячами магазинов в разных регионах страны. В 2024 году компания столкнулась с комплексом вызовов во внешней среде, требующих принятия управленческих решений. Рост инфляции до 8,5% в год снижает покупательную способность населения, а повышение ключевой ставки ЦБ РФ до 16% осложняет привлечение заёмных средств для расширения сети. Колебания курса рубля влияют на стоимость импортных товаров — например, фруктов, овощей и бытовой химии.

Одновременно ужесточаются требования к маркировке товаров (в том числе через систему «Честный ЗНАК») и санитарные нормы для торговых точек, а санкции против РФ нарушают логистические цепочки поставок отдельных категорий продукции. На фоне этих процессов меняются и потребительские предпочтения: растёт спрос на товары «здорового питания» и локальную продукцию, увеличивается доля онлайн-покупок — особенно в крупных городах. При этом компания испытывает дефицит квалифицированного персонала в регионах из-за миграции рабочей силы.

Развитие цифровых технологий требует от «Магнита» внедрения касс самообслуживания, мобильных приложений и программ лояльности, а конкуренция с маркетплейсами (такими как Ozon и Wildberries), активно развивающими доставку продуктов, подталкивает к ускоренной цифровизации. Кроме того, компания сталкивается с необходимостью использовать искусственный интеллект для прогнозирования спроса и оптимизации запасов.

Экологические тренды тоже задают новые условия работы: ужесточаются требования к сокращению использования пластика, а потребители всё активнее интересуются «зелёными» брендами и экологичной упаковкой. Наконец, на конкурентной арене усиливаются позиции X5 Group (сети «Пятёрочка» и «Перекрёсток») и «ВкусВилл», а на рынок выходят новые игроки с нишевыми предложениями — например, органическими и фермерскими товарами. Всё это в совокупности создаёт сложную среду, в которой компании необходимо оперативно адаптировать стратегию развития.

Задание:

1. Проведите PEST-анализ внешней среды ПАО «Магнит», выделив по 2–3 ключевых фактора в каждой категории. Опишите их влияние на организацию.
2. Составьте матрицу SWOT-анализа.
3. Предложите 3 управленческих решения для адаптации ПАО «Магнит» к текущей внешней среде. Для каждого решения укажите, какой фактор внешней среды оно компенсирует/использует; опишите ожидаемый эффект; обозначьте возможные риски реализации решения.



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

Основная литература:

1. Волкова, Э.С. Основы менеджмента. Практикум : Учебное пособие / Э.С. Волкова, М.А. Лоскутова Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2025 170 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/958956> ISBN 978-5-466-09567-8. [БИК ID: RU\bookru\bibl\958956]
2. Масленников, В.В. Менеджмент : Учебник / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина Электрон. дан. Москва : КноРус, 2022 421 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/943866> ISBN 978-5-406-09826-4. [БИК ID: RU\bookru\bibl\943866]
3. Колесников, А.В. Менеджмент : Учебник / А.В. Колесников Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 501 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/959451> ISBN 978-5-406-15240-9. [БИК ID: RU\bookru\bibl\959451]

Дополнительная литература:

1. Минцберг, Генри Менеджмент : Природа и структура организаций : Практическое пособие 1 Москва : Альпина ПРО, 2026 632 с. ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=473811> ISBN 978-5-907394-79-7. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2235791]
2. Шагеев, Д.А. Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : Учебник / Д.А. Шагеев Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 301 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955841> ISBN 978-5-406-13888-5. [БИК ID: RU\bookru\bibl\955841]
3. Финкельштейн, Григорий Менеджмент на основе данных: Как сменить интуитивный подход к управлению на аналитический : Практическое пособие 1 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026 192 с. Дополнительное образование <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/43757> ISBN 978-5-0063-0333-1. [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2237283]
4. Хуссамов, Раил Римович Управление изменениями : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 446 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=455926> ISBN 978-5-16-019564-3 ISBN 978-5-16-112165-8 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2129221]

Нормативные правовые акты:

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

1. <https://www.planetaexcel.ru/>
2. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)



3. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
4. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
5. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
6. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
7. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
9. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>
10. • Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
11. • Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
12. • Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.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 Кафедры 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

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

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

Темы сообщений определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Они готовятся под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:



- перед началом работы по написанию сообщения с преподавателем согласовывается структура, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке 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, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть;

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

Требования:

- к оформлению сообщения в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема выступления, ФИО студента;

- к структуре сообщения - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

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

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

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

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

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список 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.

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.

Самостоятельная работа студентов реализуется в соответствии с приказом Финансового университета от 11.05.2021 № 1040/о «Об утверждении Методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете». Промежуточная аттестация проводится в соответствии с приказом Финансового университета от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете». Кафедрой могут разрабатываться дополнительные методические рекомендации для отдельных форм проведения аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов.



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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Linux
2. Пакет офисных программ
3. Windows
4. Microsoft Office (Windows)

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/>
5. БД «СПАРК-ИНТЕРФАКС» URL: <https://vk.com/www.spark-interfax.ru>
6. Российский статистический ежегодник / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994>
7. Регионы России. Социально-экономические показатели / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>
8. Информационно-справочная система «СПАРК»
9. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
10. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.