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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Заместитель мэра – директор департамента
_____ Данц А.А.
«07» июня 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Ярославского филиала Финуниверситета
_____ В.А. Кваша
«20» июня 2023 г.

Автор: А. П. Карасёв

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.01 «Экономика»,
профиль: «Финансы и управление финансовыми активами»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 2 от 20.06.2023)

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки» (протокол № 12 от 07.06.2023)

Ярославль 2023

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 5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию) 5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий 6
5.1. Содержание дисциплины 6
5.2. Учебно-тематический план 7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий 9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы 10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю 12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине 22
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы 22
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний 22
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов..... 28
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины 28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины 29
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 29
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем..... 30
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине..... 30

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.1.7. «Менеджмент».

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

Дисциплина «Менеджмент» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. 2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы. 3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные	1. Знать: современные экономические концепции, модели, ведущих школ и направлений развития экономической науки, категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. Уметь: демонстрировать знания современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов. 1. Знать: понятия и категориальный аппарат современной экономики и их применение при решении прикладных задач. Уметь: выявлять сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы. 2. Знать: основные направления экономической политики государства.

		направления экономической политики государства.	Уметь: грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации.
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждении достоверности отчетности организации. 2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	1. Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждении достоверности отчетности организации. Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждении достоверности отчетности организации. 2.Знать: результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности. Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными	1. Знать: основные методы и пути достижения целей и задач исследований. Уметь: аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Знать: основные методы и пути достижения целей и задач исследований. Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Знать: основные методы и пути достижения целей и задач исследований. Уметь: взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.

		подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	4. Знать: неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Уметь: критически переосмысливать свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза Уметь: корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. 6. Знать: теорию и методологию исследования Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» входит в общегуманитарный цикл обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Финансы и управление финансовыми активами», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	**Всего (в з/е и часах)**	**Семестр (модуль) 1 в (часах)**
Общая трудоёмкость дисциплины	**5 з.е./180 ч.**	**180**
Контактная работа – Аудиторные	***68***	***68***

занятия		
Лекции	*34*	*34*
Семинары, практические занятия	*34*	*34*
Самостоятельная работа	***112***	***112***
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. Основные понятия и сущность менеджмента.

Истоки возникновения управления. Понятие управление. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.

Отличие менеджмента от управления. Роль менеджера в современном мире. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Основные требования к менеджеру. Навыки и качества менеджера.

Процессный (функциональный) подход к менеджменту. Системный подход к менеджменту. Понятие и структура системы. Виды систем. Организация - как открытая система. Ситуационный подход к менеджменту. Внутренние переменные (факторы) менеджмента. Внешние факторы прямого и косвенного влияния.

Тема 2. История развития менеджмента.

Возникновение менеджмента как практической деятельности. Формирование менеджмента как науки. Основные "школы менеджмента". Школа "научного менеджмента". Ф. Тейлор и Г. Форд. Школа "административного управления". Принципы менеджмента А. Файоля. Школа "человеческих отношений". Хотторнские эксперименты Дж. Мэйо. Количественные методы в менеджменте.

Тема 3. Анализ ситуации и планирование в менеджменте.

Внутренняя и внешняя среды организации. Основные элементы среды. Методы ситуационного анализа. SWOT-анализ и технология его проведения. Основные правила SWOT-анализа.

Понятие и сущность планирования. Миссия организации. Цели организации. Требования к целям. Разработка системы целей при помощи дерева целей. Виды планов. Стратегия организации. Виды стратегий. Процесс стратегического планирования. Выбор стратегии развития предприятия. Матрица Ансоффа. Модель пяти сил М. Портера. Конкурентная матрица М. Портера. Матрица BCG.

Тема 4. Организационные системы и структуры в менеджменте.

Организация как система управления. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. Роль корпоративной культуры. Механистические (рациональные) и органистические (адаптивные) структуры управления. Делегирование полномочий.

Понятие и виды организационных структур. Линейная структура. Линейно-штабная структура. Функциональная структура. Дивизиональные организационные структуры. Матричная структура. Их преимущества и недостатки, условия применения.

Тема 5. Мотивация персонала в менеджменте.

Понятие мотивации. Роль мотивации в менеджменте. Содержательные теории мотивации. Иерархическая пирамида потребностей А. Маслоу. Теория потребностей К. Алдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Разработка мотивационной программы сотрудников в организации. Основные требования к системе мотивации. Мотиваторы и антимотиваторы. Цели мотивационных программ. Методы оплаты труда сотрудников.

Тема 6. Руководство и лидерство.

Сущность руководства и лидерства. Источники власти и влияния. Требования к руководителю. Личные качества лидера. Теория X и Y МакГрегора. Стили управления: авторитарный, демократичный и либеральный. Условия применения разных стилей управления. Двумерная трактовка стилей руководства Р. Блейка и Дж. Мутон. Ситуационные теории менеджмента. Особенности японского менеджмента. Теория Z. Типы менеджеров. Современные требования к менеджерам.

Тема 7. Управленческий контроль.

Контроль и аудит. Задачи контроля. Основные виды контроля. Процесс осуществления контроля. Поведенческие и организационные аспекты контроля. Роль контроля в планировании и разработке стратегии организации. Основные методы контроля в менеджменте. Совершенствование системы мотивации и других элементов менеджмента на основе результатов контроля. Методы финансового контроля.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№	Наименование	Трудоемкость в часах	Формы

п/п	тем (разделов) дисциплины	Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	текущего контроля успеваемости
			Общая	Лекции	Семинары и практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Основные понятия и сущность менеджмента	22	6	4	2	2	16	Презентации докладов, дискуссия.
2	История развития менеджмента	26	10	4	6	4	16	Презентации докладов, дискуссия.
3	Анализ ситуации и планирование в менеджменте	28	12	6	6	4	16	Презентации докладов, дискуссия, выполнение практического задания.
4	Организационные системы и структуры в менеджменте	26	10	4	6	4	16	Презентации докладов, дискуссия, решение кейсов.
5	Мотивация персонала в менеджменте	28	12	6	6	4	16	Презентации докладов, дискуссия, решение кейсов.
6	Руководство и лидерство	28	12	6	6	4	16	Презентации докладов, дискуссия, решение кейсов.
7	Управленческий контроль	22	6	4	2	2	16	Презентации докладов, дискуссия.
	В целом по дисциплине:	**180**	**68**	**34**	**34**	**24**	**112**	Согласно учебному плану:
	Итого в %	100%				35%		180

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Основные понятия и сущность менеджмента	Вопросы к практическому занятию: 1. В чем заключаются различия между управлением и менеджментом? 2. Какова актуальность профессии менеджера в современной России? 3. Все ли могут стать менеджером? 4. В чем суть системного и ситуационного подходов в менеджменте? 5. Какие внешние факторы оказывают наибольшее влияние на менеджмент в организации в современной России? Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия.
Тема 2. История развития менеджмента	Вопросы к практическому занятию: 1. Поясните идеи основных "школ" менеджмента. 2. В чем вы видите причины смены "школ" менеджмента? 3. Какие образом школы менеджмента взаимосвязаны друг с другом? Можно ли говорить о преемственности? 4. Какая школа менеджмента, по вашему мнению, является наиболее эффективной? 5. Расскажите про наиболее заинтересовавшую вас "школу" менеджмента подробнее. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия.
Тема 3. Анализ ситуации и планирование в менеджменте	Вопросы к практическому занятию: 1. Зачем нужно проводить ситуационный анализ? 2. Каким образом SWOT-анализ помогает в управлении организацией? 3. Приведите примеры миссий организации. 4. Приведите примеры целей организации. 5. Какие методы и модели используются для выбора и разработки стратегии организации? Поясните их особенности. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия, выполнение практического задания.
Тема 4. Организационные системы и структуры в менеджменте	Вопросы к практическому занятию: 1. Зачем необходимо делегирование полномочий? 2. Какие вы знаете виды организационных структур предприятия?	Презентации докладов, дискуссия, решение

	3. В чем заключаются преимущества и недостатки разных организационных структур предприятия? 4. От каких факторов зависит выбор организационной структуры предприятия? 5. Какие проблемы может вызвать неэффективная организационная структура? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	кейсов.
Тема 5. Мотивация персонала в менеджменте	Вопросы к практическому занятию: 1. Какие мотивы влияют на деятельность человека? 2. Почему существуют разные теории мотивации, как они взаимосвязаны? 3. Существуют ли особенности мотивации персонала в России? 4. Предложите системы мотивации персонала в конкретной организации. 5. Приведите пример конфликта в мотивации индивида. Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия, решение кейсов.
Тема 6. Руководство и лидерство	Вопросы к практическому занятию: 1. Какими личными и профессиональными качествами должен обладать менеджер? 2. Лидер и менеджер - это одно и тоже или нет? 3. Чем менеджер отличается от предпринимателя? 4. От каких условий и факторов зависит выбор стиля руководства? 5. Какие новые требования к менеджеру появляются в информационную эпоху? Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия, решение кейсов.
Тема 7. Управленческий контроль	Вопросы к практическому занятию: 1. Зачем необходим контроль в организации? 2. Какие методы могут использовать для контроля? 3. Как взаимосвязаны управленческий и финансовый контроль? 4. Каким образом контроль влияет на планирование и выбор стратегии организации? Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-10; раздел 9: 1-10.	Презентации докладов, дискуссия.

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка домашнего творческого задания;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Основные понятия и сущность менеджмента.	1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. 2. Отличие менеджмента от управления. 3. Роль менеджера в современном мире. 4. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 2. История развития менеджмента.	1. Возникновение менеджмента как практической деятельности. 2. Формирование менеджмента как науки. 3. Количественные методы в менеджменте.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 3. Анализ ситуации и планирование в менеджменте.	1. Внутренняя и внешняя среда организации. 2. Основные элементы среды. 3. Процесс стратегического планирования. 4. Модель пяти сил М. Портера.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 4. Организационные системы и структуры в менеджменте.	1. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации. 2. Роль корпоративной культуры. 3. Делегирование полномочий. 4. Условия применения организационных структур.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 5. Мотивация персонала в менеджменте.	1. Роль мотивации в менеджменте. 2. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. 3. Основные требования к системе	Изучение учебной литературы и нормативной базы, ре-

	мотивации. 4. Методы оплаты труда сотрудников.	шение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 6. Руководство и лидерство.	1. Личные качества лидера. 2. Условия применения разных стилей управления. 3. Ситуационные теории менеджмента. 4. Современные требования к менеджерам.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы
Тема 7. Управленческий контроль.	1. Поведенческие и организационные аспекты контроля. 2. Роль контроля в планировании и разработке стратегии организации. 3. Методы финансового контроля.	Изучение учебной литературы и нормативной базы, решение кейсов, подготовка контрольной работы

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

Примерные темы для домашнего творческого задания

1. Научные методы управления Ф. Тейлора.
2. Концепция бюрократической организации М. Вебера.
3. Классическая школа менеджмента А. Файоля и Дж. Муни.
4. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
5. Кибернетическая теория Н. Винера.
6. Управленческие стили (теория X и Y) по Д. МакГрегору.
7. Роли менеджера по Г. Минцбергу.
8. Теория власти Ч. Барнарда.
9. Школа человеческих отношений.
10. Количественный подход в менеджменте
11. Процессный подход в менеджменте.
12. Проектный подход в менеджменте.
13. Системный подход в менеджменте.
14. Ситуационный подход в менеджменте.
15. Управление качеством: TQM.
16. Управление изменениями в организации.
17. Корпоративная культура и ее роль в управлении.
18. Использование информационных технологий в менеджменте.
19. Система сбалансированных показателей.
20. Конфликты в менеджменте и роль руководителя при разрешении конфликтов.
21. Теория лидерства Ф. Фидлера.
22. Системно-интеграционная теория предприятия Г. Клейнера.
23. Теория изменений П. Друкера.
24. Иерархическая пирамида А. Маслоу.

25. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

26. Теории мотивации Д. МакКлелланда и К. Альдерфера.

27. Процессуальные теории мотивации.

28. "Управленческая решетка" Р. Блейка и Дж. Моутона.

29. Метафоры Г. Моргана.

30. Д. Вудвард и оценка технологического воздействия.

31. Процесс принятия управленческих решений в менеджменте.

32. Формальные и неформальные группы в менеджменте.

33. Организация коммуникаций в организации. Коммуникационные барьеры.

34. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства.

35. Интуиция в менеджменте. Роль интуиции при принятии управленческих решений.

36. Основные понятия и методы самоменеджмента.

Ситуационные задания для практических занятий

Задание 1. SWOT-анализ организации.

1. Краткая характеристика организации.

Выбрать организацию для выполнения практических работ. Сделать ее краткую характеристику, описать основной ассортимент, указать основных конкурентов, показать особенности сферы деятельности и спроса на продукцию.

2. Сильные и слабые стороны организации.

Составить список сильных и слабых сторон (не менее 5 пунктов). Сильных и слабых сторон должно быть одинаковое количество.

3. Возможности и угрозы.

Аналогичным образом составить список возможностей и угроз внешней среды.

4. Матрица SWOT-анализа.

Построить матрицу SWOT-анализа, включив в нее четыре элемента. На пересечении элементов составить стратегии и стратегические рекомендации для предприятия (в каждом квадрате 1 - 2 пункта).

5. Рекомендации для предприятия.

Более подробно описать и раскрыть рекомендации из 4 пункта.

Задание 2. Разработка стратегии и выбор целей организации.

1. Миссия организации.

Привести миссию организации. Сделать характеристику миссии.

2. Цели организации.

Разработать цели организации (не менее 4). Объяснить взаимосвязи между целями (конкурирующие или дополняющие).

3. Стратегия развития.

Выбрать стратегию развития организации по матрице Ансоффа. Обосновать выбор.

4. Реализация стратегии.

Разработать мероприятия по реализации стратегии (не менее 6). Сделать их характеристику и составить календарный план реализации.

Задание 3. Анализ организационной структуры компании.

1. Организационная структура.

Изобразите схему организационной структуры компании.

2. Анализ организационной структуры.

Определите тип организационной структуры компании. Максимально подробно опишите ее преимущества и недостатки.

3. Совершенствование организационной структуры.

Предложите одну-две рекомендации по совершенствованию организационной структуры компании.

4. Должностные обязанности сотрудника.

Опишите должностные обязанности конкретного сотрудника компании.

Задание 4. Разработка мотивационной программы компании.

1. Выбрать теорию мотивации (одну или две), которая в наибольшей степени подходит для данной компании. Описать эту теорию и объяснить свой выбор.

2. Описать принципы, лежащие в основе разрабатываемой мотивационной программы компании.

3. Максимально подробно описать конкретные методы мотивации на примере конкретного сотрудника / должности.

4. Оценить возможную эффективность предложенных методов мотивации.

Кейсы для практических занятий

Кейс 1 «Принятие управленческого решения»

ООО "Новый образ" функционирует на рынке образовательных услуг более 15 лет. Компания занимается разработкой и реализацией программ дополнительного образования. Практикуется на корпоративных тренингах и программах развития личности. Численность персонала организации составляет около 110 человек. На этапе становления компании сотрудники работали с клиентами по одному. Затем для повышения эффективности, творчества и креативности начали пытаться реализовать командную работу. Стратегия командообразования в компании еще не была сформулирована, поэтому команды формировались произвольно самими работниками. Затем руковод-

ством компании было принято управленческое решение по оптимизации работы групп. Для эффективного формирования рабочих групп руководство посчитало необходимым привлечь сторонних специалистов кадрового агентства, которые, опираясь на научные знания и практический опыт, сформировали бы оптимальные команды. В результате были сформированы группы тренеров по 5 человек. Но вместо повышения эффективности в компании сложилась неблагоприятная обстановка: появились внутриорганизационные разногласия, конфликты, ссоры, жалобы. Из компании даже начали увольняться сотрудники.

Вопросы для дискусии:

1. Какие понятия и категории менеджмента вы можете выделить в тексте? Поясните их.

2. Подумайте, каковы причины происходящего? Как бы поступили Вы, если бы были руководителем данной организации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Кейс 2 «Поведение персонала может принести убытки»

Андреев Иван ведет свой небольшой бизнес в одном из крупных городов России. Его сфера – реклама. Его специализация – дорожные указатели.

Иван нашел очередного клиента, коим оказался местный банк. Иван с менеджером Банка обсудили размещение указателя, сроки исполнения и прочие детали.

Куратором этого сотрудничества Иван назначил менеджера Марину Павликову. Марина подготовила договор, согласовала все формальности с клиентом-Банком.

Через 2 дня Андрееву Ивану позвонил переданный Марине клиент и пересказал смысл столь неприятного разговора:

Клиент связался с Мариной и попросил о помесячном распределении суммы платежа по договору (в договоре порядок оплаты – аванс 70% и окончаловка 30%). На эту просьбу Марина ответила отказом, объяснив, что это невыгодно фирме, что она работает одна и что ей будет очень сложно ежемесячно вести документацию по выставлению счетов на оплату.

Иван выслушал жалобу клиента, извинился за некорректность собственного менеджера и объяснил реальную причину невозможности установления такого графика платежей. Дело на самом деле заключалось в том, что фирма должна была 70% от стоимости договора заплатить за согласование аренды соответствующим органам (это требование предоплаты распространяется на рекламодателей в первый год аренды места под указатель). В последующие же годы рассрочка по месяцам будет вполне возможна.

Вопросы для дискуссии:

1. В чем заключаются особенности культуры и этики сотрудника Марины? Как соотносятся ее цели и цели организации? Каким образом это повлияло на деятельность организации?

2. Какое управленческое решение вы посоветуете принять Ивану? Следует ли наказать менеджера и как?

3. Какую ответственность принимает на себя руководитель при принятии данного управленческого решения.

Кейс 3 «Делегирование полномочий»

Администратор кафе «Воды Логидзе» Матильда внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.

2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.

3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.

4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным - развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут

Этот отчет можно было бы легко поручить Изольде, но тогда Изольда познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих сведениях и нет секрета, Матильда чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит

2.Ежедневные совещания, которые Матильда всегда с удовольствием проводит.

Грета с радостью взялась бы за них — возможно, она бы проводила их даже лучше, чем Матильда. Но Матильда хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация.

Инвентаризация занимает полтора часа. Матильда уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу. В принципе, как кажется Матильде, необходимо передать эту работу Давиду

4.Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Матильда отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от г-на Кинзмараулина (начальника). Арнольд делал бы заказы с большим удовольствием, и у него на это есть время.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Матильда оставила эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»: прояснить обстановку в компании, послушать сплетни, пообщаться с другими менеджерами среднего (а иногда и высшего) уровня.

6. Принятие дисциплинарных мер.

Матильда должна принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Матильда с радостью бы передала это Вахтангу.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Матильда всегда делала это сама, причины, по которой она не могла бы делегировать эту работу или часть ее, - нет. Можно предположить, что Тамара справилась бы с этим. Составление отчета занимает четыре часа.

8. Рекомендации по зарплате.

Матильда также должна подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и она считает, что Гоша смог бы помочь ей в этом.

Вопросы для дискуссии:

1. Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей? Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе? Что еще ей следует принять во внимание? Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели:

1) сэкономить Матильде как можно больше времени;

2) освободить ее от незначительных обязанностей;

3) улучшить производительность и работу кафе;

4) поднять имидж Матильды как администратора.

2. Какие методы анализа и планирования вы использовали при этом? Как правильно организовать контроль деятельности сотрудников?

Примеры тестовых заданий

1. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):

а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;

б) ясность в распределении полномочий и ответственности;

в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета;

г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса;

д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

2. Среди сил Портера присутствуют:

а) товары-заменители;

б) сила менеджмента компании;

в) сила потребителей;

г) сила государственного регулирования.

3. Процесс принятия решений начинается с:

а) формулировки миссии предприятия;

б) постановки управленческих целей;

в) выявления проблемы;

г) определения лица, ответственного за приятие решений;

д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

4. Суть делегирования состоит:

а) в установлении приоритетов;

б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;

в) передаче ответственности на более низкий уровень управления;

г) в доверии к своим подчиненным;

д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

5. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

а) обмен ресурсами с внешней средой;

б) сильное лидерство;

в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;

г) правильный подбор персонала;

д) готовность пересмотреть свою миссию.

6. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

а) удовлетворенность партнеров по коммуникации

б) доброжелательная атмосфера общения

в) желание сторон продолжать коммуникации

г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

д) точность формулировок.

7. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

а) харизма;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) власть, основанная на принуждении;

г) экспертная власть;

д) эталонная власть.

8. Корпоративная культура основана:

а) на принятых в обществе формах поведения;

б) правилах, определяемых руководством организации;

в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

г) особенностях производства;

д) законодательстве.

9. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)

а) распределение властных полномочий;

б) обучение персонала;

в) определение потребностей в повышении квалификации персонала;

г) изменение организационной структуры;

д) управление конфликтами в организации.

10. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента (выберите несколько):

а) трудовая мотивация;

б) системный подход к организации;

в) подбор персонала;

г) отношение к власти;

д) стиль лидерства.

11. Стресс на рабочем месте требует:

а) устранения;

б) поддержания;

в) обращения к врачу;

г) смены работы;

д) регулирования.

12. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

а) упрощение управленческих коммуникаций;

б) гибкость и адаптивность;

в) усиление управленческой вертикали;

г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов;

д) межфункциональная интеграция деятельности.

13. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

а) развития продукта;

б) сбора урожая;

в) вертикальной интеграции;

г) горизонтальной диверсификации.

14. Качество продукции или услуг определяется:

а) стандартами, принятыми в отрасли;

б) высшим менеджментом организации;

в) экономичностью организационной структуры;

г) ценой продукции или услуг;

д) реакцией потребителей.

15. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

а) укрепление дисциплины;

б) формирование благоприятного психологического климата в организации;

в) поддержание социальной стабильности в организации;

г) правильное распределение вознаграждений;

д) создание благоприятного имиджа компании.

16. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера;

б) размер;

в) групповое единомыслие;

г) наличие ролевой структуры;

д) наличие синергетического эффекта.

17. Для какого типа оргкультуры характерна групповая структура организации?

а) ролевая культура;

б) культура ордена;

в) культура команды;

г) «звездная» культура.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

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

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание письменных работ, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачет	60
	Итого:	**100**

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	10	Математический расчет Оц=10 х Пз : Кз Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	15	Доклад, презентация – 7 баллов. Участие в обсуждении – 2 балла. Выполнение кейсов – 2 балла. Выполнение практических заданий – 4 баллов

Активность при проведении внеаудиторной работы	5	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 5 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

– выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

– обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Экзаменационный билет предполагает два теоретических вопроса (каждый оценивается по 15 баллов) и решение практической задачи (30 баллов). В результате максимальная оценка за экзамен составляет 60 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;

- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;

- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве сдачи экзамена он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие менеджмента, его задачи и функции.
2. Количественный подход в менеджменте.
3. Процессный подход в менеджменте.
4. Системный подход в менендженте.
5. Ситуационный подход в менеджменте.
6. Проектный подход в менеджменте.
7. Научные методы управления Ф. Тейлора.
8. Школа человеческих отношений Мэйо.
9. Планирование в менеджменте. Процесс стратегического планирования.
10. Цели организации. Взаимосвязь целей.
11. SWOT-анализ.
12. Матрица Ансоффа.

13. Организация в менеджменте. Понятие организационной структуры. Делегирование полномочий.

14. Линейная и линейно-функциональная организационные структуры.

15. Дивизиональные организационные структуры.

16. Матричная организационная структура.

17. Понятие и теории мотивации.

18. Иерархическая пирамида А. Маслоу.

19. Теории мотивации Д. МакКлелланда и К. Альдерфера.

20. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

21. Теория ожиданий В. Врума и теория справедливости С. Адамса.

22. Модель мотивации Портера-Лоулера.

23. Организация мотивационной программы на предприятии.

24. Методы оплаты труда сотрудников предприятия.

25. Мотиваторы и антимотиваторы.

26. Основные теории лидерства. Стили управления.

27. Источники власти и влияния. Типы руководителей.

28. Теория X и Y по Д. МакГрегору.

29. Двухфакторная решетка стилей руководства Р. Блэйка и Дж. Мутона.

30. Контроль в менеджменте.

31. Концепция бюрократической организации М. Вебера.

32. Классическая школа менеджмента А. Файоля и Дж. Муни.

33. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.

34. Управление качеством: TQM.

35. Управление изменениями в организации.

36. Корпоративная культура и ее роль в управлении.

37. Использование информационных технологий в менеджменте.

38. Система сбалансированных показателей.

39. Конфликты в менеджменте и роль руководителя при разрешении конфликтов.

40. Теория лидерства Ф. Фидлера

41. Процесс принятия управленческих решений в менеджменте.

42. Формальные и неформальные группы в менеджменте.

43. Организация коммуникаций в организации. Коммуникационные барьеры.

44. Интуиция в менеджменте. Роль интуиции при принятии управленческих решений.

45. Основные понятия и методы самоменеджмента.

46. Метафоры Г. Моргана.

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»
Дисциплина «Менеджмент»
Филиал Ярославский Форма обучения Очная
Семестр I Направление 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Финансы и управление финансовыми активами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Системный подход в менеджменте	15 баллов
2.	Мотиваторы и антимотиваторы	15 баллов
3.	Задача: провести SWOT-анализ на примере конкретного предприятия (вариант 2)	30 баллов

Подготовил Карасев А. П.
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:
Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки» Колесов Р.В.
Дата_____2023 г.

Ситуационные задачи для экзамена

1. Проведение SWOT-анализа.
- определить сильные и слабые стороны предприятия;
- выявить возможности и угрозы;
- составить матрицу SWOT-анализа;
- разработать стратегии и рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия.

2. Определение целей и разработка стратегии предприятия.
- сделать краткую характеристику предприятия;
- предложить миссию и основные цели организации;
- выбрать стратегию развития по матрице Ансоффа;
- предложить рекомендации по реализации стратегии.

3. Разработка организационной структуры предприятия.
- сделать краткую характеристику предприятия;
- выявить основные направления деятельности;
- изобразить организационную структуру.

4. Разработка мотивационной программы предприятия.

- определить цели мотивации;

- описать теории мотивации, которые будут лежить в основе мотивационной программы;

- предложить конкретные мотиваторы для руководителей и рядовых сотрудников.

Варианты задач:

1. Промышленное предприятие.
2. Торговое предприятие.
3. Организация сферы бытовых услуг.
4. Банк.
5. Другая финансовая организация (например, страховая компания).
6. Общественная организация (медицинское или образовательное учреждение).
7. Строительная компания.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

Компетенция	**Типовые задания**
ПКН-1 Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	**1. Демонстрирует знания современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.** Выберите правильный ответ: **К возникновению какой школы менеджмента привели Хотторнские эксперименты:** а) "школа научного менеджмента"; б) "школа административного управления" в) "школа человеческих отношений"; г) "школа количественных методов". Подготовить информационное сообщение с использованием презентации на тему «Роли менеджера по Г. Минцбергу». Участие в дискуссии по результатам сообщения. **2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.** Кейс «Принятие управленческого решения» (текст см. ниже). **3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.** Проведите анализ текущей экономической политики России по следующим направлениям: 1. Снижение инфляции. 2. Борьба с безработицей. 3. Развитие инноваций.

	4. Денежно-кредитная политика. Поясните, каким образом данные факторы влияют на принятие управленческих решений.
ПКН-5 Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	**1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.** Подготовить информационное сообщение с использованием презентации на тему «Сравнение МСФО и РСБУ. Использование отчетности организации при принятии управленческих решений». Участие в дискуссии по результатам сообщения. **2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.** Выберите правильный ответ: **Какой метод используется для Портфолио-анализа и отбора перспективных направлений деятельности организации:** а) SWOT-анализ; б) модель пяти конкурентных угроз М. Портера; в) матрица Ансоффа; г) матрица БКГ. Подготовить информационное сообщение с использованием презентации на тему «Процесс принятия управленческих решений в менеджменте». Участие в дискуссии по результатам сообщения.
УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	**1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.** Проведите анализ деятельности конкретного предприятия. Выявите существующие на нем проблемы. Сделайте их подробное описание, указав возможные причины этих проблем и возможные последствия. **2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.** Выберите правильный ответ: **Цель организации – это …** а) философия и предназначение, смысл существования организации; б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки; в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе. **Составить «дерево целей» для конкретного предприятия:** 1. Сделать характеристику предприятия. 2. Разработать и описать миссию. 3. Сформулировать цели предприятия. 4. Составить "дерево целей". **3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.**

	Подготовить информационное сообщение с использованием презентации на тему "Определение миссии и разработка системы целей организации". Дискуссия по результатам сообщения. Составить список критериев для оценки эффективности управленческих решений по исследуемой проблеме. **4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.** Выберите правильный ответ **Согласно опросу на предприятии основной причиной сопротивления сотрудников предприятия внедрению новой компьютерной программой является неумение работать с ней. Какой метод борьбы с сопротивлением будет наиболее эффективным:** а) вознаграждение; б) наказание; в) убеждение; г) обучение. Предложите три возможных варианта решения управленческой проблемы (стратегии). Опишите их результаты и последствия. Оцените их по самостоятельно разработанным критериям, выберите наиболее эффективную. **5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.** Разработайте конкретные мероприятия, необходимые для реализации выбранной стратегии или принятого управленческого решения. Составьте календарный план данных мероприятий. **6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.** Составьте отчет о разработке и реализации управленческого решения. Укажите в нем цель и задачи, методологию разработки управленческого решения, план мероприятий и планируемые результаты.

Кейс 1 «Принятие управленческого решения»

ООО "Новый образ" функционирует на рынке образовательных услуг более 15 лет. Компания занимается разработкой и реализацией программ дополнительного образования. Практикуется на корпоративных тренингах и программах развития личности. Численность персонала организации составляет около 110 человек. На этапе становления компании сотрудники работали с клиентами по одному. Затем для повышения эффективности, творчества и креативности начали пытаться реализовать командную работу. Стратегия командообразования в компании еще не была сформулирована, поэтому ко-

манды формировались произвольно самими работниками. Затем руководством компании было принято управленческое решение по оптимизации работы групп. Для эффективного формирования рабочих групп руководство посчитало необходимым привлечь сторонних специалистов кадрового агентства, которые, опираясь на научные знания и практический опыт, сформировали бы оптимальные команды. В результате были сформированы группы тренеров по 5 человек. Но вместо повышения эффективности в компании сложилась неблагоприятная обстановка: появились внутриорганизационные разногласия, конфликты, ссоры, жалобы. Из компании даже начали увольняться сотрудники.

Вопросы для дискуссии:

1. Какие понятия и категории менеджмента вы можете выделить в тексте? Поясните их.

2. Подумайте, каковы причины происходящего? Как бы поступили Вы, если бы были руководителем данной организации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 05.0.2.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.11.2014, №4, ст. 445.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994, №51-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Российская газета от 08.12.1994, № 238-239.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) //Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.

Основная литература

4. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика: Учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - М.: ИНФРА-М, 2012.

5. Семенов А. К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.К. Семенов, В. И. Набоков. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 492 с. - Режим доступа: http://znanium.com.

Дополнительная литература

6. Менеджмент: Учебник/ Виханский О.С., Наумов А.И. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576с.: /Режим доступа http:// znanium.com.

7. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник для студ. вузов, обуч. по экономич. спец. / В.И. Маршев; МГУ им. М.В.Ломоносова - М.: Инфра-М, 2010 - 731с./ ЭБС ZNANIUM

8. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / Гос. ун-т управления; под ред. В.Я. Афанасьева - М.: Юрайт, 2013 - 665 с./ЭБС Юрайт.

9. Хижняк А. Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие/ ЭБС ZNANIUM - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2015 - 320 с.

10. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова - М.: Магистр, 2015 - 384 с./ЭБС ZNANIUM

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

1. www/рспп.рф - Российский союз промышленников и предпринимателей.
2. www.rasme.ru - Российская ассоциация развития малого и среднего бизнеса.
3. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.
4. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.
5. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
7. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;
8. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»	2023	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR/2.%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC/
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-7
2	Справочно-правовая система «Гарант»	Темы 1-7
3	Информационная система Bloomberg.	Темы 1-7
4	Информационная система Thomson Reuters	Темы 1-7

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

– методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

– выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.