

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

Кафедра менеджмента  
Факультет «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«28» мая 2024 г.

Бородина О.А.

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 «Экономика»,

ОП «Экономика и бизнес»,

профили: «Энергетический бизнес», «Экономика креативных индустрий»,

ОП «Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность», профили:  
«Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол от «21» мая 2024г. №43)*

*Одобрено Советом Кафедры менеджмента  
(протокол от «03» мая 2024г. № 02)*

Москва, 2024

## 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	6
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	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	38
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	40
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	42
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	42

## 1. Наименование дисциплины

Основы менеджмента

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

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» в сочетании с другими дисциплинами модуля направлено на формирование следующих компетенций, предусмотренных образовательной программой и направлением подготовки:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Знать:</b> особенности процесса целостного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать свою позицию при описании проблемной ситуации в области управления.</p> <p><b>Знать:</b> особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды; выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач управления.</p> <p><b>Знать:</b> методологию анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора при принятии управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> взвешенно и системно подходить к анализу</p>

		<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>ситуации, формулировке критериев и условий выбора целей при принятии управленческих решений.</p> <p><b>Знать:</b> особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами при принятии управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать свой выбор, оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> теорию и методологию исследования; принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией.</p> <p><b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>
<b>ПКН-1</b>	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.	<p><b>Знать:</b> современные экономические концепции, ведущие школы и модели менеджмента; методы оценки эффективности управления организацией.</p> <p><b>Уметь:</b> демонстрировать знания современных экономических концепций, ведущих школ и моделей менеджмента; оценивать эффективность</p>

		<p>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<p>управления организацией.</p> <p><b>Знать:</b> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими во внешней среде организации.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.</p> <p><b>Знать:</b> результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях; основные направления экономической политики государства.</p> <p><b>Уметь:</b> грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации; использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.</p>
<b>ПКН-5</b>	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе</p>

			инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.
--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» является дисциплиной обязательной части общегуманитарного цикла по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Экономика и бизнес» профили: «Энергетический бизнес», «Экономика креативных индустрий»; ОП «Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность», профили: «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка».

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

## **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. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития**

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. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественная школа 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**

Понятие организации. Признаки организации. Классификация 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: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил М. Портера.

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

### **Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь**

Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.

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.

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

Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).

### **Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации**

Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений. Стратегия алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера.

Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели.

Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.

Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

### **Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения**

Природа власти и лидерства в организации. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.

Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное



мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

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

## **Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.**

Понятие и особенности группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Динамика развития конфликта. Функции конфликтов. Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов.

## **Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Причины неэффективной коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями.

## **Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.**

Понятие эффективности менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. 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

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа- Аудиторная работа			Самост оатель ная работа	
			Обща я, в т.ч.:	Лекци и	Семинар ы, практич. занятия		
1.	Сущность менеджмента и ретроспектива его развития.	13	4	2	2	9	Опрос, дискуссия, ситуационные задач.
2.	Организация, ее внешняя и внутренняя среда.	15	5	2	3	10	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи.
3.	Функции менеджмента, их взаимосвязь	13	4	2	2	9	Опрос, ситуационные задачи, кейсы
4.	Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации.	15	5	2	3	10	Опрос, дискуссия, тестовый контроль.
5.	Лидерство и стили управления. Управленческие решения.	13	4	2	2	9	Опрос, дискуссия, кейсы.
6.	Групповая динамика и командообразование в организации.	13	4	2	2	9	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи,
7.	Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	13	4	2	2	9	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи.
8.	Эффективность менеджмента. Устойчивое	13	4	2	2	9	Опрос, дискуссия, тестовый контроль.

	развитие и социальная ответственность бизнеса.						
	В целом по дисциплине.	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>74</b>	Согласно учебному плану: <b>домашнее творческое задание</b>
	Итого в %	100%	32	47	53	68	

\*объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
<b>Тема 1.</b> Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что является объектом и предметом изучения науки «менеджмент»?</li> <li>2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте.</li> <li>3. В чем состоят различия между понятиями управление и менеджмент?</li> <li>4. Перечислите основные задачи менеджмента.</li> <li>5. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство?</li> <li>6. Раскройте роль менеджмента в развитии экономики государства.</li> <li>7. Исторические предпосылки возникновения управления. Охарактеризуйте управленческие революции.</li> <li>8. Дайте характеристику национальным моделям менеджмента (американской, японской, европейской).</li> <li>9. Назовите и опишите основные уровни управления организацией.</li> <li>10. В чем состоят основные идеи научных школ менеджмента?</li> <li>11. Охарактеризуйте роль ситуационного, системного и процессного подходов в современном управлении.</li> <li>12. Охарактеризуйте роли современного менеджера.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	Ответы на вопросы, дискуссия, кейс, ситуационные задачи.
<b>Тема 2.</b> Организация, ее внешняя и внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обоснуйте представление об организации как о сложном организме. Какие признаки организации выделяют?</li> <li>2. Опишите виды организаций по основным классификационным признакам.</li> <li>3. Дайте сравнительную характеристику формальным и неформальным организациям.</li> <li>4. Назовите и охарактеризуйте общие и</li> </ol>	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи, кейсы

	<p>специфические законы организации.</p> <p>5. В чем сущность горизонтального и вертикального разделения труда?</p> <p>6. Дайте характеристику внутренней среде организации. Какие методы оценки внутренней среды существуют?</p> <p>7. Поясните ситуации «неопределённости», «определённости» и «риска» во внешней среде.</p> <p>8. Что представляет собой деловая среда организации? Перечислите факторы внешнего окружения организации.</p> <p>9. Сильные и слабые стороны компании. В чем суть методики SWOT-анализа?.</p> <p>10. Охарактеризуйте методику проведения PEST-анализа. Чем отличаются SWOT и PEST анализы?</p> <p>11. Охарактеризуйте методику проведения анализа пяти сил М. Портера.</p> <p>12. Дайте определение организационной культуры как фактора внутренней среды организации. Какие виды организационных культур существуют?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	
<p><b>Тема 3.</b> Функции менеджмента, их взаимосвязь</p>	<p>1. Почему выделяют основные и специальные функции менеджмента? Поясните взаимосвязь.</p> <p>2. Охарактеризуйте виды и этапы планирования в организации.</p> <p>3. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления.</p> <p>4. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ.</p> <p>5. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание?</p> <p>6. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий?</p> <p>7. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования.</p> <p>8. Работа управляющего: координация и регулирование.</p> <p>9. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации?</p> <p>10. Объясните, каким образом следует применять рассмотренные теории мотивации на практике?</p> <p>11. Место и роль контроля в процессе управления. Контроль как целенаправленная система планирования.</p> <p>12. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать?</p> <p>13. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи контроллинга.</p> <p>14. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).</p>	<p>Опрос, дискуссия, ситуационные задачи, кейсы</p>

	<b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.	
<b>Тема 4.</b> Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Как связаны между собой миссия и цели организации? 2. По каким критериям можно классифицировать цели организации? 3. Назовите критерии, предъявляемые к постановке целей организации согласно методики SMART. 4. Раскройте понятие и содержание основных этапов стратегического процесса. 5. Каковы условия успешной реализации стратегии организации? 6. Поясните особенности выстраивания иерархии стратегий для однопрофильной и многопрофильной компании. 7. Обоснуйте взгляд на развитие организации с позиции теории жизненного цикла. 8. Почему важно знать, на каком этапе жизненного цикла находится организация? 9. Раскройте содержание основных этапов жизненного цикла согласно концепции И. Адизеса. 10. Какие типы организационных изменений Вам известны? 11. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина? 12. Охарактеризуйте модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак, модель управления изменениями Л. Грейнера. 13. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям. 14. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям. 15. Охарактеризуйте стратегии алого и голубого океанов, матрицу И. Ансоффа, конкурентные стратегии М. Портера. 16. Что такое ценностное предложение? Как построить бизнес-модель Остервальдера?	Опрос, разбор практических ситуаций и кейсов, работа в малых группах, решение кейсов
	<b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.	
<b>Тема 5.</b> Лидерство и стили управления. Управленческие решения	1. Перечислите Проблемы лидерства в современном менеджменте. 2. Раскройте сущность понятия лидер, назовите виды лидерской власти, их влияние на эффективность современной организации. 3. Раскройте содержание современных теорий и моделей лидерства. 4. Раскройте содержание теории черт в понимании лидерства. 5. Объясните поведенческий подход в определении лидерства. 6. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях. 7. Назовите стили управления в менеджменте. Почему важно знать специфику их применения на	Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов.

	<p>практике?</p> <p>8. Определение понятия решение, управленческое решение? Составляющие управленческих решений.</p> <p>9. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура.</p> <p>10. Охарактеризуйте уровни принятия решения менеджерами в организации и соответствующие им условия.</p> <p>11. Охарактеризуйте основные этапы процесса выработки и реализации управленческого решения.</p> <p>12. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений?</p> <p>13. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности?</p> <p>14. Назовите основные методы разработки и принятия решений.</p> <p>15. Как оценить эффективность принятых управленческих решений?</p> <p>16. Индивидуальные различия: стили принятия решения.</p> <p>17. Назовите критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	
<p><b>Тема 6.</b> Групповая динамика и командообразование в организации.</p>	<p>1. Охарактеризуйте взаимодействие человека и группы.</p> <p>2. Группа. Виды групп в организации. Назовите причины объединения людей в группы.</p> <p>3. Назовите основные отличия групп от команды.</p> <p>4. Раскройте этапы развития групп (команд).</p> <p>5. Статус. Иерархия статусов.</p> <p>6. Сплоченность группы. Назовите факторы, влияющие на сплоченность.</p> <p>7. Параметры эффективной команды. Какие факторы определяют сплоченность команды?</p> <p>8. Назовите критерии оценки зрелости группы.</p> <p>9. Назовите преимущества и недостатки работы в командах.</p> <p>10. Охарактеризуйте модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Понятие и сущность конфликта.</p> <p>11. Назовите основные причины для развития организационных конфликтов.</p> <p>12. Перечислите основные виды конфликтов.</p> <p>13. Охарактеризуйте функции конфликта.</p> <p>14. Опишите стадии развития конфликтов в организации.</p> <p>15. Охарактеризуйте методы разрешения конфликтов в организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, п.9 № 1-12</p>	<p>Опрос, ситуационные задачи, кейсы</p>
<p><b>Тема 7.</b></p>	<p>1. Управление знаниями в организации: назовите</p>	<p>Опрос. Разбор</p>

<p>Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</p>	<p>основные цели, задачи, основные подходы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера.</li> <li>3. Информация как фактор экономической деятельности. Назовите требования, предъявляемые к управленческой информации</li> <li>4. Раскройте понятие и значение коммуникаций в организации. Функции коммуникаций.</li> <li>5. Опишите цели коммуникации. Что представляют собой средства коммуникаций?</li> <li>6. Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций.</li> <li>7. Какие типы коммуникаций Вам известны?</li> <li>8. Охарактеризуйте этапы и стадии коммуникационного процесса.</li> <li>9. Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации.</li> <li>10. Что представляет собой коммуникативное пространство руководителя. Особенности взаимодействия руководителя с ближним и дальним окружением.</li> <li>11. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах.</p>
<p>Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса..</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение понятия эффективности менеджмента.</li> <li>2. Назовите основные критерии и показатели эффективности менеджмента.</li> <li>3. В чем заключается социальная эффективность менеджмента?</li> <li>4. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта.</li> <li>5. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса?</li> <li>6. Поясните понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации.</li> <li>7. Приведите характеристику элементов модели пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла.</li> <li>8. Понятие стейкхолдеров и их роль в деятельности компании.</li> <li>9. Охарактеризуйте методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.</li> <li>10. Дайте интерпретацию современным концепциям социальной ответственности бизнеса: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход.</li> <li>11. Что такое ESG-критерии и как компании могут внедрять их в свою деятельность? Методология присвоения ESG-рейтингов.</li> </ol>	<p>Опрос, дискуссия, решение кейсов</p>

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы вне-аудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления.</li> <li>2. Концепции менеджмента, их вклад в развитие экономики.</li> <li>3. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя.</li> <li>4. Современные методы, модели и принципы управления.</li> <li>5. Специфика менеджмента в России, сопоставление с зарубежными моделями.</li> <li>6. Межкультурные аспекты современного менеджмента и особенности национальных систем менеджмента.</li> <li>7. Влияние современных информационных технологий на задачи менеджера.</li> <li>8. Понятие и отличительные черты моделей управления: менеджмент 1.0, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0.</li> <li>9. Основные этапы развития менеджмента в России.</li> <li>10. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы. Особенности сценарного менеджмента в условиях диджитализации.</li> <li>12. Содержание 12 принципов производительности Эмерсона.</li> <li>13. Новые задачи и функции менеджера XXI века. по мнению П. Друкера. Современный менеджер: глобальные компетенции.</li> <li>14. Менеджмент-бум или менеджерская революция в середине XX века.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию. Изучение литературы.
<b>Тема 2.</b> Организация, ее внешняя и внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристики деловой среды российского предпринимательства.</li> <li>2. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.</li> </ol>	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-



	<p>3. Роль организационной культуры в достижении целей и задач развития организации.</p> <p>4. Типология культурных измерений Хофстеде.</p> <p>5. Понятия «сложность» и «динамизм» внешней среды.</p> <p>6. Методы исследования факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию.</p> <p>7. Функции организационной культуры. Как осуществляется управление организационной культурой?</p> <p>8. Определение стратегической позиции организации с учётом воздействия факторов внутренней и внешней среды.</p> <p>9. Формирование формальной и неформальной организации.</p> <p>10. Основные тенденции в развитии современных организаций.</p> <p>11. Адхократическая организация. Многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию.</p> <p>Подготовка презентации по теме.</p>
<p><b>Тема 3.</b></p> <p>Функции менеджмента, их взаимосвязь</p>	<p>1. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления.</p> <p>2. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления.</p> <p>3. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур.</p> <p>4. Контроллинг. Сущность, функции контроллинга.</p> <p>5. Стадии процесса мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.</p> <p>6. Методы оценки эффективности стимулирования персонала.</p> <p>7. Тенденции формирования организационных структур управления в XXI в.</p> <p>8. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово - хозяйственной деятельности организации.</p> <p>9. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации.</p> <p>10. Бизнес-план. Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий.</p> <p>11. Венчурные и инновационные структуры управления.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии.</p> <p>Подготовка презентации по теме.</p>
<p><b>Тема 4.</b></p> <p>Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации</p>	<p>1. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации.</p> <p>2. Особенности взаимодействия бизнеса и властных структур/</p> <p>3. Виды и содержание конкурентных стратегий организации.</p> <p>4. Цели, задачи и этапы проведения портфельного</p>	<p>Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к</p>

	<p>анализа.</p> <p>5. Матрица BCG. Матрица GE/McKinsey.</p> <p>6. Болезни роста и организационные патологии.</p> <p>7. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.</p> <p>8. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла.</p> <p>9. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей.</p> <p>10. Концепция анализа силового поля К. Левина.</p> <p>11. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений.</p> <p>12. Роль и виды стратегий инновационного развития организации.</p> <p>13. Реинжиниринг бизнес-процессов. Его отличие от совершенствования и реструктуризации..основные виды реинжиниринга. Основные правила и этапы его проведения реинжиниринга.</p> <p>14. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений.</p> <p>15. Основные стратегии организационных изменений. Модели «переходного периода», модели «постепенного наращивания».</p> <p>16. Модели организационных изменений: теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии.</p> <p>Подготовка презентации по теме.</p> <p>Подготовка к тестовому контролю по темам 1-4.</p>
<p><b>Тема 5.</b> Лидерство и стили управления. Управленческие решения</p>	<p>1. Планирование деловой (профессиональной) карьеры.</p> <p>2. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент.</p> <p>3. Современные концепции лидерства.</p> <p>4. Особенности социологии лидерства.</p> <p>5. Контроль реализации управленческих решений.</p> <p>6. «Мягкие» системные инструменты управления.</p> <p>7. Автоматизированные информационные системы при принятии управленческих решений.</p> <p>8. Особенности принятия управленческих решений в кризисной ситуации.</p> <p>9. Особенности процесса принятия политических, внешнеполитических и пр. решений.</p> <p>10. Этичность менеджмента. Причины этических проблем в менеджменте.</p> <p>11. Лидерское мышление. Руководство: власть и партнерство.</p> <p>12. Источники власти в организации. Модель современного лидера.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии.</p> <p>Подготовка к презентации по теме.</p>
<p><b>Тема 6.</b></p>	<p>1. Принципы групповой работы в организации,</p>	<p>Работа с конспектом</p>

<p>Групповая динамика и командообразование в организации.</p>	<p>механизмы принятия решений, диапазон ответственности.</p> <p>2. Качества руководителя, выделенные Ч.Барнардом, их актуальность и универсальность в современных условиях.</p> <p>3. Особенности управления командой в ситуациях повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности,</p> <p>4. Эмоциональный интеллект. Коммуникационные качества лидера.</p> <p>5. Развитие научно-практического направления - нейромнеджмента.</p> <p>6. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей.</p> <p>7. Значение конфликта для развития организации.</p> <p>8. Особенности управление стрессами и конфликтами в организациях.</p> <p>9. Типы конфликтных личностей, их характеристики и способы сосуществования.</p> <p>10. Процесс управления конфликтом</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии.</p> <p>Подготовка к презентации по теме.</p>
<p><b>Тема 7.</b></p> <p>Управление знаниями.</p> <p>Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</p>	<p>1. Развитие концепций управления знаниями. Модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Элвиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена и др.</p> <p>2. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации.</p> <p>3. Как распознать реальные цели оппонента по невербальным жестам.</p> <p>4. Роль интернет технологий в современном деловом общении.</p> <p>5. Психология общения.</p> <p>6. Методы защиты информации в организации.</p> <p>7. Современные методы управления коммуникациями.</p> <p>8. Техники повышения эффективности коммуникаций.</p> <p>9. Причины неэффективной коммуникации.</p> <p>10. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности.</p> <p>11. Правила ведения деловых переговоров (деловая беседа, совещания).</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к презентации по теме.</p>
<p><b>Тема 8.</b></p> <p>Эффективность менеджмента.</p> <p>Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.</p>	<p>1. Факторы эффективного менеджмента.</p> <p>2. Пути повышения эффективности менеджмента.</p> <p>3. Оценка эффективности менеджмента компании.</p> <p>4. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование положительного имиджа и деловой репутации компании.</p> <p>5. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров.</p>	<p>Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом.</p> <p>Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии.</p>

	<p>6. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.</p> <p>7. Роль социальных программ в деятельности корпорации.</p> <p>8. Инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования, социальные инвестиции, эквивалентное финансирование.</p> <p>9. Повестка современного менеджмента.</p> <p>10. Развитие ESG-принципов в российской экономике.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1-8.8, 9.1-9.10.</p>	<p>занятию.</p> <p>Подготовка к презентации по теме.</p> <p>Подготовка к тестовому контролю по темам 5-8.</p>
--	--	---

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

### Примерный перечень тем домашнего творческого задания

1. Цифровизация технологий менеджмента.
2. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
3. Эффективная коммуникация: нетворкинг, онлайн, оффлайн.
4. Социальная ответственность бизнеса. ESG критерии.
5. Типичные ошибки руководителей. Техника планирования личного времени руководителя.
6. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
7. Эффективное делегирование полномочий. Правила делегирования.
8. Ключевые компетенции управленческого персонала.
9. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
10. Босс будущего: профиль компетенций руководителя, которые будут актуальны следующие 5 лет.
11. Опыт использования методов повышения эффективности в деятельности российских организаций.
12. Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
13. Применение технологий тайм-менеджмента для повышения личной эффективности менеджера.

14. Опыт использования сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.

15. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении современной организацией.

16. «Эко – барьер»: профилактические меры упреждения профессиональных деформаций, интеллектуального, эмоционального, психологического выгорания.

17. Стратегическое развитие бизнеса в условиях нестабильности: проблемы выбора.

18. «Бизнес в стиле фанк» и проблемы современного менеджмента.

19. Цифровой помощник: роль искусственного интеллекта в менеджменте.

20. Концепция «Total experience» как современный подход в менеджменте.

### **Примерный перечень заданий для тестирования по дисциплине**

#### **«Основы менеджмента»**

*1. К ситуационным теориям лидерства относится теория...*

- а) М. Портера;
- б) К. Левина;
- в) П. Херси и К. Бланчарда;
- г) Р. Лайкерта.

*2. Ключевыми положениями этой научной школы являются научные принципы организации труда, рационализация трудовых операций, нормирование труда и разделение труда в управлении. Среди методов исследования можно выделить использование наблюдений, замеров, логики и анализа для повышения эффективности ручного труда. Назовите школу о которой идет речь.*

- а) школа административного управления;
- б) школа научного управления;
- в) поведенческая школа;
- г) школа человеческих отношений.

*3. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности*

*должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:*

- а) теории ожиданий Врума;
- б) теории Портера Лоуллера;
- в) теории приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
- г) теории справедливости Адамса.

*4. Управление – это:*

- а) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- б) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- в) это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние;
- г) деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время.

*9. Системный подход ...*

- а) позволяет получить информацию о том, какой должна быть система;
- б) является базовым для школы научного менеджмента;
- в) использует метод «черного ящика»;
- г) является альтернативой традиционным методам исследования.

*6. «Борьба с бедностью — функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего никому не должны». Это цитата характеризует:*

- а) теорию «корпоративного альтруизма»;
- б) теорию «корпоративного эгоизма»;
- в) теорию «разумного эгоизма»;
- г) классический подход.

*7. В случае увеличения масштабов производства, что обеспечивает основные стратегические преимущества, целесообразно использовать стратегию...*

- а) горизонтальной интеграции;
- б) горизонтальной диверсификации;
- в) конгломератной диверсификации;
- г) вертикальной интеграции назад.

8. *Характеристика сложной окружающей среды - ...*

- а) показывает, динамичность всех элементов среды;
- б) содержит несколько сходных между собой элементов внешнего окружения, которые влияют на организацию;
- в) содержит большое количество несходных между собой элементов внешнего окружения организации, в котором ей приходится оперировать;
- г) показывает наличие главного фактора, влияющего на устойчивое функционирование организации.

9. *К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе PEST-анализа, относят:*

- а) общие проблемы налогообложения;
- б) текущее законодательство на рынке;
- в) обменные курсы валют;
- г) вкусы и потребности потребителей.

10. *В модели жизненный цикл организации И. Адизеса, следующий признак: «организация еще не создана и существует лишь как идея у предпринимателя, поэтому функция предпринимательства проявляется ярче других» - соответствует стадии ...*

- а) «юность»;
- б) «расцвет»;
- в) «ухаживания»;
- г) «младенчество».

11. *Создание и поддержание функционирования комплексной управленческой системы, которая позволяет максимально эффективно использовать существующие ресурсы организации для достижения ее целей – это ...*

- а) менеджмент;
- б) координация;

- в) планирование;
- г) оргпроектирование.

### Примеры практико-ориентированных заданий

**Задание 1.** Сформулируйте основные положения, принципы каждой научной теории, а также укажите авторов, внесших значительный вклад в развитие теории организации. Заполните таблицу 6.

Таблица 6

#### Научные школы менеджмента

Временной период	Автор (ы)	Подход	Основные положения, принципы научной школы
		Концепция научного управления	
		Административная теория	
		Бюрократическая теория организации	
		Школа человеческих отношений	
		Поведенческая (бихевиористская) школа	
		Школа науки управления или количественная школа	

**Задание 2.** Сформулируйте основные предположения теорий X, Y и Z, заполнив таблицу 7.

Таблица 7

#### Теория «X», теория «Y» Д. МакГрегора, теория «Z» В. Оучи

№п/п	Теория «X»	Теория «Y»	Теория «Z»
1			
2			
3			
4			
5			



**Задание 3.** Выберите двух топ-менеджеров из крупных конкурирующих организаций. Проведите сравнительный анализ этих руководителей в соответствии с моделью десяти ролей Минцберга. Оформите сравнение в виде таблицы.

**Задание 4.** Спроектируйте организационную структуру фирмы, политика которой направлена на территориальную структуризацию. Определите тип организационной структуры, назовите ее достоинства и недостатки.

Фирму возглавляет президент, имеются службы: маркетинг, кадры, закупки, финансы. В фирме имеются пять региональных управлений со своими службами: кадры, инженерное обеспечение, производство, бухгалтерский учет, сбыт.

**Задание 5.** Распределите приведенные решения в таблице 8, которые принимаются в процессе управления, по общим функциям управления.

Таблица 8

Решение	Функция управления
1. Определение генеральной цели развития организации	
2. Решение о структуре производства и управления	
3. Разработка системы стимулирования роста производства	
4. Установление ключевых целей развития на стратегический период	
5. Решение о переходе на децентрализованную структуру управления	
6. Разработка стратегии развития организации и ее подразделений	
7. Определение способов контроля за деятельностью	
8. Оценка и корректировка деятельности работников в соответствии с поставленными целями	
9. Оценка показателей производительности предприятия в краткосрочном периоде	
10. Введение новой системы премирования работников	
11. Координация усилий работников путем введения групп новых форм работы	
12. Расчет вместимости предприятия или склада	

13. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты	
14. Установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов	
15. Обмен информацией между подразделениями и принятие управленческих решений	

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры менеджмента.*

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

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

Таблица 9

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>УК-11</b> 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.	<b>Знать:</b> особенности процесса целостного структурированного описания проблемной ситуации. <b>Уметь:</b> обосновывать свою позицию при описании проблемной	<b>Задание 1.</b> Предприятие «Прометей», производящее молочную продукцию, освоило современные технологии, разработало портфельные проекты, но дальнейшее его развитие тормозится нехваткой оборотных средств и потерей большого числа квалифицированных кадров, которые уволены в период реконструкции предприятия. Продукция предприятия отвечает международным стандартам, имеется возможность расширить производство продукции и освоить новые рынки, но в данной отрасли,

		<p>ситуации в области управления.</p>	<p>появилось много конкурентов – небольших частных предприятий по переработки молочных продуктов. Кроме того, появилась тенденция замедления роста рынка данной продукции.</p> <p><i>Задание.</i> Проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду предприятия, определите сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, появившиеся возможности и угрозы внешней среды. Назовите возможные стратегии развития предприятия. Имеются данные о деятельности четырех фирм и о том, какие меры предпринимают их топ-менеджеры в плане внесения изменений в работу своих организаций.</p>
	<p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p>	<p><b>Знать:</b> особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды; выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач управления.</p>	<p><b>Задание 2.</b> Как вы думаете, на каких уровнях управления разрабатываются стратегические, тактические и оперативные цели организации? Поясните свой ответ.</p>
	<p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Знать:</b> методологию анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора при принятии</p>	<p><b>Задание 3.</b> Изобразите в виде схемы или диаграммы взаимосвязь между уровнями управления и временем, затрачиваемым на отдельные управленческие функции.</p>

	<p>управленческих решений. <b>Уметь:</b> взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора целей при принятии управленческих решений. <b>Знать:</b> особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами при принятии управленческих решений. <b>Уметь:</b> критически переосмысливать свой выбор, оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>																
<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p><b>Знать:</b> особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами при принятии управленческих решений. <b>Уметь:</b> критически переосмысливать свой выбор, оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p><b>Задание 4.</b> Постройте дерево целей. Варианты главной цели: 1. Покупка туристического тура в Венецию. 2. Покупка автомобиля бизнес-класса. 3. Покупка квартиры в центре города. 4. Получение диплома о втором высшем образовании. 5. Организация свадьбы (юбилея) на 60 гостей в элитном ресторане.</p>															
<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p>	<p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. <b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания,</p>	<p><b>Задание 5.</b> Проведите сравнительную оценку механистического и органистического подходов к управлению организацией.</p> <table><tr><th>Параметры</th><th>Механистический подход</th><th>Органистический подход</th></tr><tr><td>Содержание</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Условия применения</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Особенность и иерархии</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Особенность и</td><td></td><td></td></tr></table>	Параметры	Механистический подход	Органистический подход	Содержание			Условия применения			Особенность и иерархии			Особенность и		
Параметры	Механистический подход	Органистический подход															
Содержание																	
Условия применения																	
Особенность и иерархии																	
Особенность и																	

	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.  <b>Знать:</b> теорию и методологию исследования; принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией. <b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы..	взаимодействия с заказчиками, потребителями, клиентами		
			Примеры организаций		
			Задание 6. Соотнесите принципы управления по А. Файолю и их характеристики.		
			1. Инициатива	А) Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.	
			2. Разделение труда	Б) Работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.	
			3. Единичное начало	В) Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ	
			4. Единство действий	Г) Специализация работ для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работающих).	
			Задание 7. Соотнесите понятия и их определения.		
			1. Ответственность	А) это делегированное ограниченное присущее данной должности право использовать ресурсы организации	
			2. Полномочия	Б) необходимость выполнять возложенные задачи и работы по достижению цели	
			3. Делегирование	В) представляет собой обязательства удовлетворительно выполнять поставленные задачи и необходимость отчитываться о результатах выполнения перед тем, кто передает работнику полномочия.	
			4.	Г) это передача задач и	

			<table><tr><td>Обязанно сть</td><td>полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.</td></tr></table> <p>Задание 8. Фирма «Копия+» держит точку в районном торговом центре, где оказывает услуги населению по распечатке и ксерокопии. Ее руководитель Николай не занимается долгосрочным планированием работы фирмы и не рассматривает варианты осуществления каких-либо организационных изменений в перспективе.</p> <p>Фирма «Элит-Авто» занимается реализацией дорогих иномарок. Ее руководитель Татьяна, несмотря на периодические предложения своих заместителей, считает оптимизацию структуры своей фирмы не целесообразной и не занимается этим во-просом.</p> <p>Фирма «Мега Оптика» держит сеть магазинов в разных частях города по про-даже очков и сопутствующих товаров. Ее руководитель Михаил считает, что его бизнес всегда будет идти хорошо и не исследует возможности его реорганизации.</p> <p>Фирма «Ваш брокер» занимается оказанием посреднических услуг на фондовом рынке. Ее руководитель Леонид опасается негативных изменений деловой конъюнктуры в будущем и рассматривает варианты оптимизации бизнеса.</p> <p>Задание: распределите перечисленные фирмы с позиции соотношения ста-бильности и сложности внешней среды. Какой один из перечисленных руководителей поступает неправильно с позиции адаптивности своей фирмы</p>	Обязанно сть	полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.										
Обязанно сть	полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.														
<b>ПКН-1</b> 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.	<b>Знать:</b> современные экономические концепции, ведущие школы и модели менеджмента; методы оценки эффективности управления организацией. <b>Уметь:</b> демонстрировать знания современных	<b>Задание 1.</b> Охарактеризуйте бизнес-процессы организации. Какие показатели используются для оценки бизнес-процессов? Опишите и оцените бизнес-процессы конкретной организации (2-3 примера). <table><tr><td>Показатели бизнес-процессов</td><td>Описани е</td><td>Пояснен ие</td></tr><tr><td>Показатели результативности</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Показатели стоимости</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Показатели</td><td></td><td></td></tr></table>	Показатели бизнес-процессов	Описани е	Пояснен ие	Показатели результативности			Показатели стоимости			Показатели		
Показатели бизнес-процессов	Описани е	Пояснен ие													
Показатели результативности															
Показатели стоимости															
Показатели															

		экономических концепций, ведущих школ и моделей менеджмента; оценивать эффективность управления организацией.	<table><tr><td>времени</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Показатели качества</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Показатели фрагментации</td><td></td><td></td></tr></table>	времени			Показатели качества			Показатели фрагментации		
времени												
Показатели качества												
Показатели фрагментации												
2.	Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	<p><b>Знать:</b> сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими во внешней среде организации.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.</p>	<p><b>Задание 2.</b> Существует 4 уровня принятия управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный). Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято управленческое решение и поясните свою точку зрения.</p> <p>2.1 В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.</p> <p>2.2 Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.</p> <p>2.3 Компания «Профиль» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру предприятия – разграничении функций маркетолога и пиар-менеджера.</p>									
3.	Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	<p><b>Знать:</b> результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях; основные направления экономической политики государства.</p> <p><b>Уметь:</b> грамотно и результативно</p>	<p><b>Задание 3.</b> Найдите управленческие решения по каждой ситуации.</p> <p><i>Ситуация 1.</i> Представьте, что вы заместитель руководителя предприятия. Последние решения руководителя были неверными, к тому же он отличается авторитарным стилем управления. Как сказать руководителю о его ошибках?</p> <p><i>Ситуация 2.</i> Вы считаете себя неплохим руководителем. Узнаете, что готовится акция против вас со стороны коллектива (например, невыборность на общем собрании). Ваши действия в этой ситуации?</p>									

		<p>пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации; использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.</p>	<p><b>Задание 4.</b> Группа «АВС» - один из лидеров международного рынка финансовых услуг, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка.</p> <p>АВС Банк Москвы — розничное направление банка АВС ПАО, обслуживающее физических лиц и представителей малого бизнеса. Образовано в мае 2016 года.</p> <p>В связи с тем, что привлечение клиентов в финансовой сфере является очень дорогим, АВС активно отслеживает и внедряет самые современные и актуальные digital-технологии, которые позволяют повышать клиентоориентированность, технологичность и эффективность бизнеса.</p> <p>Компания постоянно стремится к тому, чтобы сделать свой сайт более удобным для пользователей, тем самым увеличивая конверсию и продажи.</p> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите не менее пяти факторов прямого и не менее пяти факторов косвенного воздействия на организацию;</li> <li>2. Разместите их по своему усмотрению с учетом степени значимости в убывающем порядке;</li> <li>3. Рассмотрите варианты как позитивного, так и негативного их воздействия на деятельность организации.</li> </ol>
<p><b>ПКН-5</b></p> <p>Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.</p> <p>Предприятие является малым поставщиком сливочного масла. Менеджер обычно имеет запас 10, 11, 12 или 13 ящиков масла. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна \$155. Так как масло является товаром с коротким сроком годности, то в случае непроджи его к концу месяца менеджер должен его списать в убыток организации. Он теряет \$76 в каждом случае, когда что-то не продал в конце месяца. Вероятность продажи 10 ящиков—0.24, 11 ящиков—0.26, 12 ящиков—0.30. и вероятность продажи 13 ящиков —0.2. Что вы рекомендуете менеджеру делать?</p> <p><b>Задание 2.</b> В связи с тем, что выпускаемая научно-исследовательским учреждением</p>



	<p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p><b>Знать:</b> результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>научная и производственная продукция на отечественном рынке перестала пользоваться спросом, принято решение выходить на международный рынок. С учётом этого спланируйте мероприятия, относящиеся к текущему, тактическому и стратегическому планированию.</p> <p><b>Задание 3.</b> Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению 175 функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные таковы:</p> <table border="1" data-bbox="965 996 1476 1086"> <thead> <tr> <th>Этап работы компании</th><th>Общая цена</th><th>Общие затраты</th><th>Прибыль</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>До проведения мероприятия -</td><td>2,592</td><td>2,074</td><td>0,518</td></tr> <tr> <td>После проведения мероприятия -</td><td>2,722</td><td>2,054</td><td>0,668</td></tr> </tbody> </table> <p>млн руб.</p> <p><b>Задание.</b> Требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.</p> <p><b>Задание 4.</b> Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником</p>	Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль	До проведения мероприятия -	2,592	2,074	0,518	После проведения мероприятия -	2,722	2,054	0,668
Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль												
До проведения мероприятия -	2,592	2,074	0,518												
После проведения мероприятия -	2,722	2,054	0,668												

			<p>в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.</p> <p><i>Вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какая проблема существует в компании?</li> <li>2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?</li> <li>3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?</li> <li>4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?</li> <li>5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?</li> <li>6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?</li> </ol>
--	--	--	--

### **Примерный перечень вопросов к зачету/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. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
5. Классическая (административная) школа в управлении.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
7. Количественная школа менеджмента.
8. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.
9. Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.
10. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.
11. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.
12. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур.
13. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
14. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.
15. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.
16. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.
17. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
18. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их

разновидностей.

19. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.

20. Виды мотивации. Проблема демотивации.

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

22. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).

23. Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей.

24. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.

25. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.

26. Стратегия алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера.

27. Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели.

28. Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.

29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений.

30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.

31. Природа власти и лидерства в организации. 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. Индивидуальные стили принятия решений. Критерии принятия этически сложных решений.

36. Понятие и особенности группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.

37. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

38. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Динамика развития конфликта. Функции конфликтов.

39. Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов.

40. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

41. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Причины неэффективной коммуникации.

42. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.

43. Вербальные и невербальные коммуникации.

44. Современные методы управления коммуникациями.

45. Понятие эффективности менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.

46. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.

47. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.

48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

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

Кафедра менеджмента  
Дисциплина «Основы менеджмента»  
Факультет Экономики и бизнеса  
Форма обучения очная  
Семестр 1  
Направление 38.03.01 «Экономика»,  
Профиль «Финансовая разведка»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**

**1 Теоретический вопрос (20 баллов).**

*Раскройте понятие и природу управленческих решений. В чём особенности дивергентного и конвергентного мышления? Охарактеризуйте роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.*

**2 вопрос (10 баллов). Тестовые задания.**

*1. В фирме «Новый дом» формируется связь между результатами аналитической работы и качественными и количественными параметрами, в следствии чего повышается конкурентоспособность и повышается устойчивость организации. Это пример закона ...*

- а) композиции и пропорциональности;
- б) информированности и упорядоченности;
- в) самосохранения;
- г) единства анализа и синтеза.

*2. Дэвид МакКлелланд в своей теории мотивации выделял следующие виды потребностей:*

- а) справедливость, признание, саморазвитие;
- б) авторитет, лидерство, известность;
- в) успех, причастность, власть;
- г) безопасность, уважение, стабильность.

*3. Согласно типологии корпоративной культуры, предложенная Дж. Зоненфельдом, «академическая культура» ...*

- а) базируется на господстве стоимостных отношений;
- б) характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой;
- в) предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании;
- г) может возникнуть в ситуации необходимости выживания.

*4. Модель изменений "размораживание - действие - замораживание" предложена...*

- а) Дж. Коттером;

- б) Л. Грейнером;
- в) Ю. Мильнером.
- г) К. Левином.

5. *Ключевые показатели эффективности (KPI) должны:*

- а) быть легко достижимы;
- б) охватывать основные бизнес-процессы;
- в) быть сосредоточены на финансовых ресурсах предприятия;
- г) учитывать состояние внешней среды.

### **3. Практико-ориентированное задание. (30 баллов)**

Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- выявление потребностей сегмента рынка;
- мониторинг новинок поставщиков и конкурентов;
- выведение на рынок нового продукта.

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти:

- маркетологи,
- менеджеры по продажам,
- бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам),
- PR-менеджеры.

Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться.

*Задание.* Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании? Представьте ответ в виде схемы.

Подготовил: \_\_\_\_\_

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

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

### **Основная литература**

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст:

непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022. - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 03.05.2024). - Текст : электронный.

3. Астафьева, О. В., Менеджмент : учебное пособие / О. В. Астафьева. — Москва : Русайнс, 2024. — 190 с. — ISBN 978-5-466-06668-5. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/953781> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература**

4. Мотивационный менеджмент : учебное пособие / Т. А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова [и др.]. — Москва : КноРус, 2023. — 253 с. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947511> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

5. Шагеев, Д. А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : учебник / Д. А. Шагеев. — Москва : КноРус, 2023. — 301 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947680> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

6. Титов, С.А. Современный стратегический анализ: учебное пособие для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" / С.А. Титов, С.А. Шубин; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022 — 286 с.: ил. — (Магистратура). - То же. - 2024. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/950691> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

7. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шева, С. Хюзиг, Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — Москва : КноРус, 2023. — 307 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/946240> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.



8. Джуха, В. М., Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. — Москва : КноРус, 2024. — 282 с. — ISBN 978-5-406-13053-7. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/953452> (дата обращения: 03.05.2024). — Текст : электронный.

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

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

#### **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 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 «Основы менеджмента».

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;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости).

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

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в любой сфере. В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

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

4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

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

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

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office;
2. Антивирус Kaspersky.

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

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

### **Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:**

- не используются.

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

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

- 1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-

презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.