

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

Кафедра менеджмента  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

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

Ю.А. Лимарева

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика

ОП «Экономика и финансы»

профиль «Бизнес и финансы социальной сферы», «Государственные и муниципальные финансы», «Государственный финансовый контроль» (профиль реализуется совместно с МКРУ Федерального казначейства), «Казначейское дело», «Управление финансовыми рисками и страхование» (профиль реализуется совместно с СПАО «Ингосстрах»), «Финансы и банковское дело» (профиль реализуется совместно с ПАО «Банк ВТБ»), «Финансы и управление финансовыми активами», «Финансовые рынки и финтех».

*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 с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	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	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	27
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	28
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	32
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	32

## 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:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	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> основные направления и школы управленческой мысли, современные тенденции менеджмента.  <b>Уметь:</b> демонстрировать знания моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный 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.	<b>Знать:</b> особенности современных экономических явлений.  <b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных школ для переосмысления и исследования проблем текущих социально-экономических процессов.
		3 Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	<b>Знать:</b> особенности проведения современных научных исследований, опираясь на научную базу знаний российских и зарубежных источников.  <b>Уметь:</b> анализировать и обобщать результаты современных научных исследований для использования в своей профессии.

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.	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов.</p> <p><b>Уметь:</b> составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений..</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><b>Знать:</b> методики анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методики при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных управленческих решений.</p>
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.	<p><b>Знать:</b> методы структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p>
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задач управления	<p><b>Знать:</b> основные подходы и методы к постановке целей организации.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать метод SMART, методики управления проектами OKR с определением и оценкой их эффективности</p>
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	<p><b>Знать:</b> особенности ситуационного подхода в сфере управления.</p> <p><b>Уметь:</b> системно подходит к анализу ситуации с точки зрения экономической эффективности</p>
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами.	<p><b>Знать:</b> типологию управленческих решений, понимать процесс принятия решений.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методики оценки</p>

		Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	управленческих решений и их последствий, сопоставляя с альтернативными подходами.
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	<b>Знать:</b> методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза в менеджменте.  <b>Уметь:</b> применять методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач в сфере управления
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	<b>Знать:</b> методы последовательного изложения отчета по вопросам теоретического и практического исследования.  <b>Уметь:</b> составлять на практике отчет, начиная с постановки цели, задач исследования и заканчивая результатами и выводами.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» является дисциплиной обязательной части, относится к блоку дисциплин общегуманитарного цикла для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ОП Экономика и финансы, профиль «Бизнес и финансы социальной сферы», «Государственные и муниципальные финансы», «Государственный финансовый контроль» (профиль реализуется совместно с МКРУ Федерального казначейства), «Казначейское дело», «Управление финансовыми рисками и страхование» (профиль реализуется совместно с СПАО "Ингосстрах"), «Финансы и банковское дело» (профиль реализуется совместно с ПАО "Банк ВТБ"), «Финансы и управление финансовыми активами», «Финансовые рынки и финтех».

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

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ОП

Экономика и финансы, профиль «Бизнес и финансы социальной сферы», «Государственные и муниципальные финансы», «Государственный финансовый контроль» (профиль реализуется совместно с МКРУ Федерального казначейства), «Казначейское дело», «Управление финансовыми рисками и страхование» (профиль реализуется совместно с СПАО "Ингосстрах"), «Финансы и банковское дело» (профиль реализуется совместно с ПАО "Банк ВТБ"), «Финансы и управление финансовыми активами», «Финансовые рынки и финтех».

**Таблица 1**

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з/е и часах)</b>	<b>Семестр 1 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b><i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i></b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
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 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 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Самост оятельн ая работа	
			Общая	Лекци и	Семинары, практи ческие		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	12	4	2	2	8	Опрос, тест, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	12	4	2	2	8	Разбор кейсов, групповая дискуссия
3.	Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	12	4	2	2	8	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
4.	Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	14	4	2	2	10	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады
5.	Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения	14	4	2	2	10	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
6.	Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	14	4	2	2	10	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
7	Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное	14	4	2	2	10	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
8	Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	16	6	2	4	10	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
В целом по дисциплине		108	34	16	18	74	Согласно учебному плану: Домашнее творческое задание
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 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и природа управленческой деятельности.</li> <li>2. Соотнесение понятий «управление» и «менеджмент».</li> <li>3. Предмет, цели и задачи изучения истории и теории менеджмента.</li> <li>4. Основные подходы к исследованию истории управления.</li> <li>5. Под воздействием каких факторов формируются и эволюционируют идеи, теории и технологии управления?</li> <li>6. История управленческой науки и логика управленческого мышления.</li> <li>7. Что представляет собой управленческая революция?</li> <li>8. Перечислите основных представителей классического направления в менеджменте.</li> <li>9. В чем принципиальное отличие взглядов представителей школы научного менеджмента от идей административной школы?</li> <li>10. Поясните, в чем особенности практики управления во взглядах представителей количественной школы.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте понятие организации как открытой системы.</li> <li>2. Опишите компоненты внешней среды организации.</li> <li>3. Опишите компоненты внутренней среды организации.</li> <li>4. Каковы основные факторы развития организации?</li> <li>5. Охарактеризуйте основные и дополнительные функции организационной культуры.</li> <li>6. Опишите роль и значение организационной культуры в современном менеджменте.</li> <li>7. Опишите типологию по Ч. Хэнди: культура власти, культура роли, культура задач, культура личности.</li> <li>8. Назовите конкурирующие ценности в модели К. Камерона и Р. Куинна.</li> <li>9. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры.</li> <li>10. Охарактеризуйте методики оценки организационной культуры (качественные и количественные).</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Целеполагание. Принципы и методы планирования.</li> <li>2. Какие виды планов существуют?</li> <li>3. Поясните уровни планирования в менеджменте, типы плановых стратегий.</li> <li>4. Опишите сущность мотивации: физиологический, психологический и социальный аспекты.</li> <li>5. Мотивы трудовой деятельности, их содержание и структура.</li> <li>6. Стимулирование трудовой деятельности: сущность и формы стимулирования, классификация стимулов.</li> <li>7. Экономическая мотивация как составляющая процесса управления трудовым потенциалом.</li> <li>8. Покажите влияние экономических и социальных нововведений на мотивацию труда.</li> </ol>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа

	<p>9. Охарактеризуйте координацию, как функцию менеджмента.</p> <p>10. Как проявляется функция контроля на предприятии?</p> <p>11. Охарактеризуйте шаги, методы и принципы эффективного контроля.</p> <p>12. Контроль в управление операциями: процессный подход.</p> <p>13. Какие информационные технологии используются в процессах контроля?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	
<p>Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации</p>	<p>1. Дайте характеристику методике SMART для постановки целей.</p> <p>2. Опишите понятие «иерархия целей».</p> <p>3. Покажите взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.</p> <p>4. Охарактеризуйте стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.</p> <p>5. Опишите стратегию «алого и голубого океанов».</p> <p>6. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера.</p> <p>7. Опишите управление организационным сопротивлением.</p> <p>8. Опишите подходы к организационным изменениям: эволюционный и адаптационный.</p> <p>9. Охарактеризуйте понятие, причины и виды сопротивления изменениям.</p> <p>10. Рассмотрите Модель силового поля К. Левина.</p> <p>11. Опишите процессный подход к управлению изменениями (по Коттеру и Коэну).</p> <p>12. Какие существуют критерии успешности изменений (ценности, потребности).</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p>Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения</p>	<p>1. Охарактеризуйте стили управления и покажите их влияние на эффективность деятельности организации.</p> <p>2. Классификация стилей лидерства К. Левина.</p> <p>3. Опишите теории лидерского поведения.</p> <p>4. Обоснуйте идее трансформационного лидерства.</p> <p>5. Чем трансформационное лидерство отличается от транзакционного?</p> <p>6. Охарактеризуйте понятие харизматичного лидерства.</p> <p>7. Дайте определение термину «управленческое решение».</p> <p>8. В чем заключаются особенности управленческих решений?</p> <p>9. В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений?</p> <p>10. Как зависит принятие управленческих решений от стиля лидерства?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p>Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.</p>	<p>1. Команда как социально-психологический феномен.</p> <p>2. Перечислите позитивные и негативные аспекты работы в группе (фасилитация, ингибция, синергетический эффект и пр.).</p> <p>3. Охарактеризуйте влияние норм эффективности и сплочённости группы на производительность труда.</p> <p>4. Каковы основные причины контрпродуктивного поведения в группах?</p> <p>5. Конфликт как социальное явление в организации.</p> <p>6. Чем может быть полезен конфликт в организации?</p> <p>7. Поясните принцип созидательной конфронтации.</p> <p>8. Охарактеризуйте правила бесконфликтного общения.</p> <p>9. Предложите алгоритм эффективного разрешения конфликта.</p> <p>10. Институционализация и легитимация процедуры разрешения конфликта.</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>

	<p>11. Охарактеризуйте рациональный подход к составу рациональной команды.</p> <p>12. Распределение ролей по Р. Белбину, по Г. Минцбергу, по И.К. Адизесу.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	
<p>Тема 7. Управление знаниями.</p> <p>Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</p>	<p>1. Охарактеризуйте ключевые идеи постиндустриального общества.</p> <p>2. Назовите этапы информационных революций.</p> <p>3. Охарактеризуйте НИОКР как конкурентное преимущество организации.</p> <p>4. Назовите базовые критерии экономики знаний.</p> <p>5. В чем заключается методология оценки знаний.</p> <p>6. Охарактеризуйте концепцию развития знаний в организации.</p> <p>7. В чем состоит идея классификации организационного знания по И. Нонака, Х. Такеучи?</p> <p>8. Поясните процесс выделения организационных знаний с точки зрения функциональной структуры.</p> <p>9. Какие модели управления знаниями вы можете назвать?</p> <p>10. Охарактеризуйте взгляды Б.З. Мильнера на управление знаниями в организации.</p> <p>11. Перечислите элементы и этапы информационно-коммуникационного процесса в организации.</p> <p>12. Назовите причины неэффективной коммуникации.</p> <p>13. Предложите современные методы управления коммуникациями.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p>Тема 8.</p> <p>Эффективность менеджмента.</p> <p>Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса</p>	<p>1. Охарактеризуйте новые виды менеджмента, появившиеся на рубеже 20-21 вв.</p> <p>2. Как измерить эффективность менеджмента?</p> <p>3. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса.</p> <p>4. Стейкхолдерский подход в организации: заинтересованные стороны и их влияние.</p> <p>5. Ключевые потребности и интересы заинтересованных сторон.</p> <p>6. Поясните идеи устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса.</p> <p>7. Как технологические вызовы современности меняют систему менеджмента?</p> <p>8. Чем отличаются гибкие методы управления от традиционных?</p> <p>9. Назовите ESG критерии в развитии стратегии предприятия.</p> <p>10. В чем заключается идея бережливого производства?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</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 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскройте понятие, сущность и необходимость научных основ управления.</li> <li>2. Перечислите основные модели, задачи и методы менеджмента.</li> <li>3. Поясните содержание управленческой деятельности менеджера.</li> <li>4. Проанализируйте применение принципов управления в процессе руководства предприятием.</li> <li>5. Какие средства воздействия предполагает функция планирования? мотивации? контроля?</li> <li>6. В чем проявляется воздействие управления на развитие экономики?</li> <li>7. Определите основные подходы, оказавшие существенный вклад в развитие теории и практики управления: системный, ситуационный, процессный и т.д.</li> <li>8. Какие особенности бюрократии как системы управления выделял в своих работах М.Вебер? Охарактеризуйте их.</li> <li>9. Личность менеджера. Отличие образа менеджера в восприятии разных культур: американская, немецкая, японская системы менеджмента.</li> <li>10. Как школа научного менеджмента связана с именем Генри Форда? Опишите вклад г. Форда в менеджмент.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов;
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приведите основные признаки классификации организаций.</li> <li>2. Опишите основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.</li> <li>3. Рассмотрите основные виды организационных структур.</li> <li>4. Каковы факторы, определяющие преимущества тех или иных структур организации по г. Минцбергу?</li> <li>5. Охарактеризуйте управленческие цели оргкультуры: самоидентификация, здравый смысл, преданность делу, сохранение социальной стабильности.</li> <li>6. Раскройте суть методов (PEST-анализ, SWOT-анализ) на примере характеристики предприятия.</li> <li>7. Понятие, сущность и уровни организационной культуры (модель Э.Шейна).</li> <li>8. Опишите типологию организационной культуры по модели Ф. Харриса - Р. Морана.</li> <li>9. Охарактеризуйте влияние культуры на организационную деятельность (модель В. Сате, модель Т. Питерса - Р. Уотермена).</li> <li>10. Рассмотрите построение профиля организационной культуры по модели Д.Денисона.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите основные техники прогнозирования и общие принципы планирования.</li> <li>2. Изобразите дерево целей для организации (по выбору).</li> <li>3. Дайте понятие среднесрочного, текущего и оперативного планирования.</li> <li>4. Охарактеризуйте практику сценарного подхода.</li> <li>5. Охарактеризуйте функцию координации на предприятии.</li> <li>6. Охарактеризуйте системы контроля на предприятии (от</li> </ol>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для

	<p>стратегического до оперативного).</p> <p>7. Чем отличается процесс контроля и контроллинг.</p> <p>8. Охарактеризуйте мотивационные свойства заработной платы.</p> <p>9. Изучите исторический опыт стимулирования работников.</p> <p>10. Опишите плюсы и минусы материального стимулирования труда.</p> <p>11. Нематериальное стимулирование труда. Сущность и методы морального стимулирования персонала.</p> <p>12. Методики измерения мотивации, опишите суть.</p> <p>13. Составьте систему мотивации для персонала предприятия.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	тезисов докладов
<p>Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации</p>	<p>1. В чем суть концепции «Ценностного предложения»?</p> <p>2. Охарактеризуйте Бизнес-модель организации по Остервальдеру, назовите основные элементы бизнес-модели.</p> <p>3. Каковы основные факторы развития организации?</p> <p>4. В чем причины возникновения жизненного цикла организации?</p> <p>5. Укажите и охарактеризуйте этапы жизненного цикла организации.</p> <p>6. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла по Адизесу.</p> <p>7. Что обуславливает организационные изменения?</p> <p>8. Охарактеризуйте подходы к управлению изменениями.</p> <p>9. Какие модели управления изменениями вы можете назвать?</p> <p>10. Охарактеризуйте модель силового поля К. Левина.</p> <p>11. Как проводить изменения в организации в соответствии с моделью ADKAR?</p> <p>12. Модель EASIER в практике организации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов</p>
<p>Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения</p>	<p>1. Дайте характеристику современным концепциям лидерства.</p> <p>2. Опишите модель «Управленческая решетка» Блейка-Моутона.</p> <p>3. Охарактеризуйте эмоциональные стили руководства Д. Гоулмана (визионерский, наставнический, аффилиативный и т.д.).</p> <p>4. Стили управления по Р. Лайкерту и теория «Хи У».</p> <p>5. Концепция лидерства в управлении командой.</p> <p>6. Каковы особенности формирования управленческого решения в современных условиях?</p> <p>7. Каковы риски при принятии управленческого решения с помощью искусственного интеллекта?</p> <p>8. Охарактеризуйте теорию Эмоционального интеллекта Д. Голмана.</p> <p>9. Лидерство как управление парадоксами Ф. Тромпенаарса.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов</p>

<p>Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приведите примеры формальных и неформальных групп в организации.</li> <li>2. Чем характеризуется надрольное поведение индивида. Это положительное или отрицательное явление?</li> <li>3. Охарактеризуйте понятия презентизм, конформизм, абсентеизм.</li> <li>4. Охарактеризуйте особенности групп и команд в организации.</li> <li>5. Охарактеризуйте понятие организационного конфликта.</li> <li>6. Назовите основные причины возникновения конфликтов.</li> <li>7. Конфликт как созидательная конфронтация.</li> <li>8. Перечислите этапы назревания конфликтной ситуации.</li> <li>9. Что такое конструктивный конфликт?</li> <li>10. Перечислите стратегии поведения в конфликтной ситуации.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов</p>
<p>Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите базовые критерии экономики знаний.</li> <li>2. Охарактеризуйте методологические подходы к оценке знаний.</li> <li>3. Опишите концепцию развития знаний в организации.</li> <li>4. Классификация организационного знания (И. Нонака, Х. Такеучи).</li> <li>4. Охарактеризуйте взгляды Б.З. Мильнера на управление знаниями.</li> <li>5. Опишите методы создания нового знания, распространения, обмена и использования знаний в организации.</li> <li>6. Охарактеризуйте понятие интеллектуальный капитал организации.</li> <li>7. Опишите модели интеллектуального капитала (К. Свейби, Э. Брукинга, Л. Эдвинссона и М. Мэлоуна).</li> <li>8. Перечислите этапы управления интеллектуальным капиталом организации.</li> <li>9. Какие требования предъявляются к управленческой информации?</li> <li>10. Перечислите методы информационно-коммуникационное обеспечение процессов управления.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов</p>
<p>Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опишите проблемы измерения эффективности управленческих воздействий.</li> <li>2. Перечислите стратегии повышения эффективности управления организацией.</li> <li>3. Современные концепции клиентоориентированного управления;</li> <li>5. Охарактеризуйте понятие «Бережливое производство»;</li> <li>6. Анализ и планирование взаимодействия со стейкхолдерами: внешние в внутренние заинтересованные стороны).</li> <li>7. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. ESG критерии.</li> <li>8. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления. Современные бизнес-модели.</li> <li>9. Гибкие методы управления. Бионические компании. Наджинг.</li> <li>10. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов</p>

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

### **Примерный перечень тем домашнего творческого задания**

1. Управленческие революции, их содержание и значение для развития менеджмента.
2. Основные особенности Восточной цивилизации и их влияние на практику и теорию управления.
3. Влияние промышленных революций на менеджмент как науку и практику.
4. Цепочка создания ценности по М. Портеру (на примере организации).
5. Критические факторы успеха организации и организационная структура.
6. Жизненный цикл организации и уровни развития организации.
7. Подходы к управлению организационной культурой предприятия и механизмы их реализации.
8. Методы преодоления барьеров по изменению организационной культуры.
9. Содержание школы научного менеджмента. Ее актуальность для современных российских предприятий.
10. Роль школ управления в формировании управленческого мышления.
11. Современные формы развития бизнес-среды (коворкинг, акселератор, хакатон, инкубатор).
12. Создание стратегических альянсов и партнерств с целью приобретения компанией новых компетенций.
13. Покупка стартапов как путь к омоложению организации.
14. Организация в восприятии потребителя: единство целей и действий бэк- офиса и фронт-офиса при взаимодействии с клиентом.
15. Японская модель управления и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
16. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
17. Информационное обеспечение для принятия решений в процессах менеджмента.
18. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
19. Современные способы коммуникации в управлении.
20. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
21. Лидерство, власть и стили управления.
22. Методы разрешения конфликтов в организации.
23. Особенности мотивации работников в российских организациях.
24. Использование сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.



25. Роль партнерства в современном управлении.
26. Понятие власти и ее роль в управлении организациями.
27. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.
28. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
29. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.
30. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.
31. Роль менеджера в формировании человеческого капитала.
32. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент.
33. Современные подходы к мотивации персонала.
34. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса.
35. Управление изменениями в современном менеджменте.
36. Концепции корпоративной социальной ответственности.
37. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
38. Характеристики и качество управленческих решений при применении искусственного интеллекта.
39. Подходы к разработке стратегии организации с применением цифровых технологий.
40. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
41. ESG критерии и повестка современного менеджмента.
42. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
43. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
44. Влияние организационных изменений на развитие компании.
45. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
46. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
47. Пути развития национальной модели менеджмента в России:
48. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
49. Цифровизация технологий менеджмента. Технологический менеджмент.
50. Тенденции изменений в современном менеджменте.

### **Примерный перечень заданий для тестирования**

1. *Совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами:*

- а) стратегия;
- б) миссия;
- в) цели;
- г) задачи.

2. *Установите правильную последовательность этапов в модели ADKAR.*

- а) осознание необходимости изменений
- б) желание поддержать изменения и участвовать в них
- в) знание того, как именно следует осуществлять изменения и каким должен быть

результат

- г) способность внедрять изменения день за днем, систематически
- д) способность закрепить результат перемен

3. *Социально-психологические методы управления основываются на:*

- а) воздействию на сознание и социальные условия
- б) законодательных и нормативных актах
- в) морально-психологическом климате
- г) предупреждении конфликтов

4. *К процессуальным (ой) теориям (и) мотивации относят:*

- а) потребностей А. Маслоу
- б) существования, связи и роста К. Альдерфера
- в) двух факторов Ф. Гецберга
- г) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

5. *Валентность согласно теории В. Врума - это:*

- а) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты
- б) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий
- в) мера ценности или приоритетности
- г) мера вознаграждения

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 «Основы менеджмента»**

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».

Таблица 5

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<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> основные направления и школы управленческой мысли, современные тенденции менеджмента.  <b>Уметь:</b> демонстрировать знания моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	<b>Задание.</b> 1. Приведите примеры влияния теоретических моделей научного менеджмента на особенности управления в современных организациях. 2. Дайте характеристику бюрократической школе: годы развития, авторы и последователи, основные идеи, практическое значение для современного менеджмента. 3. Почему понятие «бюрократия» в наши дни часто употребляется в негативном значении? Дайте свою оценку этому понятию. 4. Какие направления бихевиоризма актуальны для организаций XXI века?
	2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.	<b>Знать:</b> особенности современных экономических явлений.  <b>Уметь:</b> адаптировать и обобщать результаты современных научных школ для переосмысления и исследования проблем текущих социально-экономических процессов.	<b>Задание.</b> 1. Под воздействием каких факторов формируются и эволюционируют идеи, теории и технологии управления в России? 2. Что первично: практика управления или теория? Аргументируйте свой ответ. Составьте свою схему, показывающую взаимосвязь теории и практики менеджмента. 3. Соотнесите понятия «управление» и «менеджмент». 4. Выделите основные идеи периодизации Д. Белла. Какие критерии заложены автором в ее основу? Назовите преимущества и недостатки этой модели. 5. Обобщите результаты авторов, работавших над периодизацией менеджмента и управленческой мысли, сделайте выводы о взаимосвязи с современными экономическими явлениями и

			процессами, происходящими в обществе.
	3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	<p><b>Знать:</b> особенности проведения современных научных исследований, опираясь на научную базу знаний российских и зарубежных источников.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать и обобщать результаты современных научных исследований для использования в своей профессии.</p>	<p><b>Задание.</b> В крупной компании "МИГ" возникла необходимость назначения нового менеджера на должность начальника отдела логистики. Решение было принято единолично директором компании. На должность начальника назначен молодой специалист Николай И. Вскоре в сфере логистики возникло множество проблем (нарушались договорные обязательства, возникли перерасходы ресурсов на транспорт и т.д.). Для их решения один из менеджеров отдела предложил следующее: сделать акцент на автоматизации обработки информации, разработке новых информационных систем. Для этого нужно создать новый информационный отдел системы логистики, что исключит все сбои в поставках и транспорте, а человеческий фактор будет сведен к минимуму.</p> <p><b>Вопросы:</b> 1. Прокомментируйте с точки зрения теории менеджмента данное решение. 2. К какому современному подходу в менеджменте можно его отнести и почему? 3. Проанализируйте предложение менеджера с учетом сильных и слабых сторон.</p>
<b>ПКН-5</b> 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.	<p><b>Знать:</b> положения международных и национальных стандартов.</p> <p><b>Уметь:</b> составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений.</p>	<p><b>Задание.</b> Г-жа Иванова решила создать свой бизнес: взяла кредит в банке и открыла небольшую закусочную неподалёку от колледжа. Закусочная пользовалась огромным спросом, всегда были клиенты. Г-жа Иванова решила расширить бизнес. Г-жа Иванова изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды, дороже по стоимости. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Г-жа Иванова была вынуждена закрыть свое кафе.</p> <p><b>Вопросы:</b> 1. Как вы оцениваете подход Г-жи Ивановой к предварительному изучению рынка? 2. Какие факторы внешней среды плохо проанализировала Г-жа</p>

			Иванова? 3. Какие инструменты необходимо использовать для проведения внешней и внутренней среды предприятия для принятия управленческих решений?
	2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	<b>Знать:</b> методики анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности.  <b>Уметь:</b> использовать методики при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных управленческих решений.	<b>Задание.</b> 1. Проведите анализ предприятия ПАО "РЖД" по финансовой отчетности, представленной на сайте Центра раскрытия корпоративной информации <a href="http://www.e-disclosure.ru/">http://www.e-disclosure.ru/</a> . 2. Определите проблемы предприятия, опираясь на результаты представленной финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности. 3. Предложите направления стратегии, опираясь на компоненты сбалансированной системы показателей.
<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> методы структурированного описания проблемной ситуации. <b>Уметь:</b> переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<b>Задание.</b> Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». <b>Вопросы:</b> 1. Чью позицию вы разделяете и почему? 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах? 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему? 4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом?
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задач управления.	<b>Знать:</b> основные подходы и методы к постановке целей организации. <b>Уметь:</b> использовать метод SMART, методики управления проектами OKR с определением и	<b>Задание.</b> В конце XX века крупным производителем стали в США было принято дерзкое решение. Долгие годы компания поддерживала высокий уровень конкурентоспособности, вкладывая

		оценкой их эффективности.	<p>очень большие финансовые ресурсы в производство. При этом также успешно решались внутренние проблемы компании. В середине 80-х годов профсоюзы потребовали повышения заработной платы сотрудникам, угрожая забастовкой при невыполнении их требований. Повышение заработной платы вело к увеличению затрат.</p> <p>Первоначально руководство компании начало переговоры с профсоюзами, приводя на них цифры и факты, а также оценивая действия конкурентов. Когда переговоры провалились, компания начала создавать резервный фонд продукции, а когда забастовка все же началась, то на рабочие места встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась более полугода, компания теряла свыше 100 млн. долл. ежемесячно.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие цели преследовала компания?</li> <li>2. Какие были альтернативные варианты принятому руководством решению?</li> <li>3. Оцените потенциальное влияние временного фактора и фактора изменения внешней среды на принятое решение.</li> </ol>
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	<p><b>Знать:</b> особенности ситуационного подхода в сфере управления.</p> <p><b>Уметь:</b> системно подходить к анализу ситуации с точки зрения экономической эффективности</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>В компании Альфа руководитель вместе с несколькими ведущими топ-менеджерами регулярно изучают всю информацию о результатах деятельности фирмы, устраивают коллективные обсуждения, «мозговые штурмы» и т.д., в ходе которых они обсуждают деятельность фирмы за истекшие периоды, пытаются предсказывать дальнейшие тенденции развития бизнеса и вырабатывают решения о том, как можно придать ему желаемое направление. Для реализации данных решений в компании существует специальное подразделение – Департамент развития, сотрудники которого претворяют в жизнь решения руководства. В компании Бета, в ее структуре существует подразделение, занятое углублённым анализом результатов деятельности компании. Они формируют аналитические отчёты, прогнозы развития бизнеса, а также регулярно пересматривают внутренние нормативные акты,</p>

			<p>регламентирующие их работу в данной сфере. По результатам своей работы данный отдел даёт рекомендации руководству по совершенствованию работы компании. Руководство издаёт приказы о внедрении данных нововведений, и ответственность за их исполнение возлагается на руководителей тех отделов, работу которых эти нововведения затрагивают.</p> <p><b>Вопрос:</b> Насколько полно реализуются в этих двух компаниях на практике основные функции теории менеджмента как науки?</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> типологию управленческих решений, понимать процесс принятия решений.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методики оценки управленческих решений и их последствий, сопоставляя с альтернативными подходами</p>	<p><b>Задание.</b> Иллюстрируя стили руководства, исследователи приводят некий собирательный образ двух разных руководителей: <u>Руководитель А:</u> Оказывает поддержку, консультирует, поддерживает инициативу сотрудников, предоставляет возможность самостоятельно принимать решения. Считает сотрудников способными, талантливыми, заинтересованными в хороших результатах своей работы. <u>Руководитель В:</u> Самостоятельно распределяет между подчиненными задачи, подробно описывает процесс выполнения работы, детально контролирует, ограничивает инициативу. Считает, что сотрудники безответственны, ленивы, ходят на работу только ради денег.</p> <p><b>Вопрос:</b> Сформулируйте характеристики команды, и укажите качества сотрудников, которым будет комфортно работать с руководителем А и руководителем В. Укажите выгоды (возможности) применяемого стиля управления руководителями А и В, а так же риски (или опасности) от применяемого им стиля руководства</p>
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических</p>	<p><b>Знать:</b> методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза в менеджменте.</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и</p>	<p><b>Задание.</b> Две компании, занимающиеся продажей автомобилей (одна специализируется на немецких, вторая – на японских марках) организовали совместное исследование рынка. А по его завершении организовали цикл семинаров для работников обеих</p>

	задач управления и подготовке аналитических отчетов	синтеза при решении практических задач в сфере управления	компаний по ознакомлению с результатами данного исследования для последующего внедрения в работу. Проведением мероприятий руководило по одному менеджеру – представителю от каждой организации. <b>Вопросы:</b> 1. Какие цели и задачи были поставлены руководством каждой из компаний? 2. Какие виды синергизма возникли в работе двух данных организаций в результате проведения описанных мероприятий?
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	<b>Знать:</b> методы последовательного изложения отчета по вопросам теоретического и практического исследования. <b>Уметь:</b> составлять на практике отчет, начиная с постановки цели, задач исследования и заканчивая результатами и выводами	<b>Задание.</b> Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке пять лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успешно зарекомендовало себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? 1. Какие действия должна предпринять данная фирма? 2. Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? 3. Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

### Примерный перечень вопросов к зачёту

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.

## **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: 25.04.2024). — 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: 26.04.2024). - Текст : электронный.

3. Теория организации: учебник для направления подготовки бакалавриата "Менеджмент" / А.В. Трачук, Н.В. Линдер, Р.Р. Хуссамов [и др.]; под ред. А.В. Трачука [и др.]; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2024 — 434 с.: ил. — (Бакалавриат). — Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/952672> (дата обращения: 05.05.2024). — 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: 26.04.2024). — 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: 26.04.2024). — Текст : электронный.

6. 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.

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: 26.04.2024). — Текст : электронный.

8. Петренко, Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента = Modern time-management tools: учебное пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. — Москва: Креативная экономика, 2019 — 86 с.: ил. — DOI 10.18334/9785912922947. – ЭБС Университетская библиотека ONLINE. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599621> (дата обращения: 26.04.2024). – 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.znanium.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/>

#### **Электронные ресурсы БИК:**

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.znanium.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 различных форм самостоятельных домашних заданий**

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

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

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

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие

требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует: - руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД; - выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

### **Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов**

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

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

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

Рекомендации студенту:

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

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

Требования:

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

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

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также

ответы на вопросы.

### **Методические рекомендации по выполнению 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 проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашнего творческого задания:

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

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы; цель и задачи; 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 домашнего творческого задания должна состоять из двух разделов.

Первый раздел домашнего творческого задания должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме контрольной работы, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме.

Вторая часть домашнего творческого задания предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии. В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

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

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

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

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

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

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

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

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются.

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

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.