

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

**Кафедра общего и проектного менеджмента
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: kOrQ5N1H/OTksVByNblGuSjYBzMr3UmG
Дата: 28.03.2025 г.

О. А. Бородина, Ю. А. Пахомова, Р. Окумбеков

Основы менеджмента

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 - Экономика

Образовательная программа:

Международный бизнес: налоги и аналитика/ International Business: Taxes and
Analytics

Профиль

Международный бизнес: налоги и аналитика / International Business: Taxes and
Analytics

Рекомендовано

*Факультет "Высшая школа управления"
(протокол №53 от 20.05.2025)*

Одобрено

*Кафедра общего и проектного менеджмента
(протокол №9 от 25.04.2025)*

Москва 2025

Содержание

Наименование разделов РПД		Стр.
1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	10
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	10
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
5.1.	Содержание дисциплины	10
5.2.	Учебно-тематический план	14
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий	16
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для	28

	самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	28
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	37
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	41
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	56
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	58
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	59
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных	61

	справочных систем	
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	62

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	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов	Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки Уметь: демонстрировать знания современных экономических концепций, моделей ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов
		Выявляет сущность и особенности современных экономических	Знать: сущность и особенности современных экономических

		процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы	процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе Уметь: критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы
		Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства	Знать: основные направления экономической политики государства Уметь: грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации	Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности

			отчетности организации
		Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях	Знать: результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать: основы подходов к целостному структурированному описанию проблемной ситуации Уметь: аргументированно переходить от

			первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации
		Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления	Знать: подходы к системной формулировке целей и постановке задач управления Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления
		Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать: особенности анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив
		Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая	Знать: особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами Уметь: оценивать последствия принимаемых решений,

		неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи
		Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления Уметь: проводить процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов
		Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	Знать: теорию и методологию исследования; принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в

			отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы исследования
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к «общегуманитарному циклу»

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	74	74
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 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

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Сущность менеджмента и ретроспектива	13	4	2	2	9

	его развити я					
2	Организ ация, ее внешняя и внутрен няя среда	15	5	2	3	10
3	Функци и менедж мента, их взаимос вязь	13	4	2	2	9
4	Стратег ии роста и развити я организ аций. Концепц ии жизнен ного цикла организ ации	15	5	2	3	10
5	Лидерст во и стили управле ния. Управле нческие решени я	13	4	2	2	9
6	Группов ая динамик а и командо образов ание в организ ации	13	4	2	2	9

7	Управление знаниями и. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	13	4	2	2	9
8	Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	13	4	2	2	9
	Итого	108	34	16	18	74

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	1. Что является объектом и предметом изучения науки «менеджмент»? 2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте. 3. В чем состоят различия между понятиями управление и	Ответы на вопросы, дискуссия, кейс, ситуационные задачи.

	менеджмент? 4. Перечислите основные задачи менеджмента. 5. Как сочетаются в менеджменте наука и искусство? 6. Раскройте роль менеджмента в развитии экономики государства. 7. Исторические предпосылки возникновения управления. Охарактеризуйте управленческие революции. 8. Дайте характеристику национальным моделям менеджмента (американской, японской, европейской). 9. Назовите и опишите основные уровни управления организацией. 10. В чем состоят основные идеи научных школ менеджмента? 11. Охарактеризуйте роль ситуационного, системного и процессного подходов в современном управлении. 12. Охарактеризуйте роли современного менеджера.	
Организация, ее внешняя и внутренняя среда	1. Обоснуйте представление об организации как о сложном организме. Какие признаки организации выделяют?	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи, кейсы.

	2. Опишите виды организаций по основным классификационным признакам. 3. Дайте сравнительную характеристику формальным и неформальным организациям. 4. Назовите и охарактеризуйте общие и специфические законы организации. 5. В чем сущность горизонтального и вертикального разделения труда? 6. Дайте характеристику внутренней среде организации. Какие методы оценки внутренней среды существуют? 7. Поясните ситуации «неопределённости», «определённости» и «риска» во внешней среде. 8. Что представляет собой деловая среда организации? Перечислите факторы внешнего окружения организации. 9. Сильные и слабые стороны компании. В чем суть методики SWOT-анализа? 10. Охарактеризуйте методику проведения PEST-анализа. Чем отличаются SWOT и PEST анализы? 11. Охарактеризуйте методику проведения анализа пяти сил М.	
--	--	--

	Портера. 12. Дайте определение организационной культуры как фактора внутренней среды организации. Какие виды организационных культур существуют?	
Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Почему выделяют основные и специальные функции менеджмента? Поясните взаимосвязь. 2. Охарактеризуйте виды и этапы планирования в организации. 3. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления. 4. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ. 5. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание? 6. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий? 7. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи, кейсы.

	делегируя. 8. Работа управляющего: координация и регулирование. 9. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации? 10. Объясните, каким образом следует применять рассмотренные теории мотивации на практике? 11. Место и роль контроля в процессе управления. Контроль как целенаправленная система планирования. 12. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать? 13. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи контроллинга. 14. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).	
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	Опрос, разбор практических ситуаций, решение кейсов, тестовый контроль по темам 1-4.

	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?	
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	Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов, работа в малых группах.

	управления в менеджменте. Почему важно знать специфику их применения на практике? 8. Определение понятия решение, управленческое решение? Составляющие управленческих решений. 9. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. 10. Охарактеризуйте уровни принятия решения менеджерами в организации и соответствующие им условия. 11. Охарактеризуйте основные этапы процесса выработки и реализации управленческого решения. 12. Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений? 13. В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности? 14. Назовите основные методы разработки и принятия решений. 15. Как оценить эффективность принятых управленческих решений? 16. Индивидуальные	
--	---	--

	различия: стили принятия решения. 17. Назовите критерии этичности принятия решения, а также факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).	
Групповая динамика и командообразование в организации	1. Охарактеризуйте взаимодействие человека и группы. 2. Группа. Виды групп в организации. Назовите причины объединения людей в группы. 3. Назовите основные отличия групп от команды. 4. Раскройте этапы развития групп (команд). 5. Статус. Иерархия статусов. 6. Сплоченность группы. Назовите факторы, влияющие на сплоченность. 7. Параметры эффективной команды. Какие факторы определяют сплоченность команды? 8. Назовите критерии оценки зрелости группы. 9. Назовите преимущества и недостатки работы в командах. 10. Охарактеризуйте модель индивидуальных типов реакции на	Опрос, ситуационные задачи, кейсы, работа в малых группах.

	конфликт. Понятие и сущность конфликта. 11. Назовите основные причины для развития организационных конфликтов. 12. Перечислите основные виды конфликтов. 13. Охарактеризуйте функции конфликта. 14. Опишите стадии развития конфликтов в организации. 15. Охарактеризуйте методы разрешения конфликтов в организации.	
Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Управление знаниями в организации: назовите основные цели, задачи, основные подходы. 2. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера. 3. Информация как фактор экономической деятельности. Назовите требования, предъявляемые к управленческой информации 4. Раскройте понятие и значение коммуникаций в организации. Функции коммуникаций. 5. Опишите цели коммуникации. Что представляют собой средства коммуникаций? 6. Перечислите достоинства и недостатки	Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах.

	вербальных устных и письменных форм коммуникаций. 7. Какие типы коммуникаций Вам известны? 8. Охарактеризуйте этапы и стадии коммуникационного процесса. 9. Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации. 10. Что представляет собой коммуникативное пространство руководителя. Особенности взаимодействия руководителя с ближним и дальним окружением. 11. Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления.	
Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Определение понятия эффективности менеджмента. 2. Назовите основные критерии и показатели эффективности менеджмента. 3. В чем заключается социальная эффективность менеджмента? 4. Поясните концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта.	Опрос, дискуссия, решение кейсов, тестовый контроль по темам 5-8.

	5. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса? 6. Поясните понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации. 7. Приведите характеристику элементов модели пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла. 8. Понятие стейкхолдеров и их роль в деятельности компании. 9. Охарактеризуйте методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами. 10. Дайте интерпретацию современным концепциям социальной ответственности бизнеса: классический подход, теория корпоративного альтруизма, теория «разумного эгоизма», интегрированный подход. 11. Что такое ESG-критерии и как компании могут внедрять их в свою деятельность? Методология присвоения ESG-рейтингов.	
--	---	--

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	1. Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. 2. Концепции менеджмента, их вклад в развитие экономики. 3. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя. 4. Современные методы, модели и принципы управления. 5. Специфика менеджмента в России, сопоставление с зарубежными моделями. 6. Межкультурные аспекты современного менеджмента и особенности национальных систем менеджмента. 7. Влияние современных информационных технологий на задачи менеджера. 8. Понятие и отличительные черты моделей управления: менеджмент 1.0,	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию. Изучение литературы.

	менеджмент 2.0, менеджмент 3.0. 9. Основные этапы развития менеджмента в России. 10. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы. 11. Особенности сценарного менеджмента в условиях диджитализации. 12. Содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 13. Новые задачи и функции менеджера XXI века. по мнению П. Друкера. Современный менеджер: глобальные компетенции. 14. Менеджмент-бум или менеджерская революция в середине XX века.	
Организация, ее внешняя и внутренняя среда	1. Характеристики деловой среды российского предпринимательства. 2. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. 3. Роль организационной культуры в достижении целей и задач развития организации. 4. Типология культурных измерений Хофстеде. 5. Понятия «сложность» и «динамизм» внешней	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно- образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию. Подготовка презентации по теме.

	среды. 6. Методы исследования факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию. 7. Функции организационной культуры. Как осуществляется управление организационной культурой? 8. Определение стратегической позиции организации с учётом воздействия факторов внутренней и внешней среды. 9. Формирование формальной и неформальной организации. 10. Основные тенденции в развитии современных организаций. 11. Адхократическая организация. Многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные организации.	
Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. 2. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. 3. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур. 4.	Работа с конспектом лекции, электронной и библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка презентации по теме.

	Контроллинг. Сущность, функции контроллинга. 5. Стадии процесса мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. 6. Методы оценки эффективности стимулирования персонала. 7. Тенденции формирования организационных структур управления в XXI в. 8. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. 9. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации. 10. Бизнес-план. Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий. 11. Венчурные и инновационные структуры управления.	
Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. 2. Особенности взаимодействия бизнеса и властных	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка

	структур. 3. Виды и содержание конкурентных стратегий организации. 4. Цели, задачи и этапы проведения портфельного анализа. 5. Матрица BCG. Матрица GE/McKinsey. 6. Болезни роста и организационные патологии. 7. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. 8. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла. 9. Создание ценности. Цепочка создания ценности. Сети ценностей. 10. Концепция анализа силового поля К. Левина. 11. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. 12. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. 13. Реинжиниринг бизнес-процессов. Его отличие от совершенствования и реструктуризации, основные виды реинжиниринга. Основные правила и этапы его проведения реинжиниринга. 14. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению	к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка тестовому контролю по темам 1-4.
--	--	---

	изменений. Причины организационных изменений. 15. Основные стратегии организационных изменений. Модели «переходного периода», модели «постепенного наращивания». 16. Модели организационных изменений: теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак.	
Лидерство и стили управления. Управленческие решения	1. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. 2. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. 3. Современные концепции лидерства. 4. Особенности социологии лидерства. 5. Контроль реализации управленческих решений. 6. «Мягкие» системные инструменты управления. 7. Автоматизированные информационные системы при принятии управленческих решений. 8. Особенности принятия управленческих решений в кризисной ситуации. 9. Особенности процесса принятия	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка презентации по теме.

	политических, внешнеполитических и пр. решений. 10. Этичность менеджмента. Причины этических проблем в менеджменте. 11. Лидерское мышление. Руководство: власть и партнерство. 12. Источники власти в организации. Модель современного лидера.	
Групповая динамика и командообразование в организации	1. Принципы групповой работы в организации, механизмы принятия решений, диапазон ответственности. 2. Качества руководителя, выделенные Ч. Барнардом, их актуальность и универсальность в современных условиях. 3. Особенности управления командой в ситуациях повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности. 4. Эмоциональный интеллект. Коммуникационные качества лидера. 5. Развитие научно-практического направления - нейроменеджмента. 6. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей. 7. Значение конфликта для развития	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка презентации по теме.

	организации. 8. Особенности управление стрессами и конфликтами в организациях. 9. Типы конфликтных личностей, их характеристики и способы сосуществования. 10. Процесс управления конфликтом.	
Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Развитие концепций управления знаниями. Модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эллиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена и др. 2. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. 3. Способы распознавания реальных целей оппонента по невербальным жестам. 4. Роль интернет-технологий в деловом общении. 5. Психология общения. 6. Методы защиты информации в организации. 7. Современные методы управления коммуникациями. 8. Техники повышения эффективности коммуникаций. 9. Причины неэффективной коммуникации. 10. Инструменты коммуникационного воздействия и их	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка презентации по теме.

	особенности. 11. Правила ведения деловых переговоров (деловая беседа, совещания).	
Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Факторы эффективного менеджмента. 2. Пути повышения эффективности менеджмента. 3. Оценка эффективности менеджмента компании. 4. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование положительного имиджа и деловой репутации компании. 5. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. 6. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. 7. Роль социальных программ в деятельности корпорации. 8. Инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования, социальные инвестиции, эквивалентное финансирование. 9. Повестка современного менеджмента. 10. Развитие ESG-принципов в российской экономике.	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии. Подготовка тестовому контролю по темам 5-8.

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

Примерная тематика 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.

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

Дополнительная информация:

Примерный вариант тестирования

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 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. Речь идет о ...

а) школе административного управления;

б) школе научного управления;

в) поведенческой школе;

г) школе 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.

5. *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.

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

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

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

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

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки

Уметь: демонстрировать знания современных экономических концепций, моделей ведущих школ и направлений развития экономической науки, использовать категориальный научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов

Типовые контрольные задания

Задание: Приведите четыре примера разных компаний с обоснованием для каждого квадранта матрицы И. Ансофа. Какие стратегии относятся к матрице Ансоффа?

2) Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе

Уметь: критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы

Типовые контрольные задания

Задание: Выделите признаки корпоративной культуры на примере конкретной международной организации (например, поставщик

ПО и техники Microsoft, сервис Zoom, производитель электроники Samsung, консалтинговая компания Boston Consulting Group, образовательная платформа Chegg и др.) . Составьте характеристику компонентов корпоративной культуры, заполнив таблицу.

Таблица - Компоненты корпоративной культуры компании

Компоненты корпоративной культуры	Характеристика	Примеры
1. Среда		
2. Артефакты		
3. Язык		
4. Документы		
5. Символы		
6. «Герои»		
7. Истории		
8. Легенды		
9. Ритуалы		
10. Церемонии		

3) Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные направления экономической политики государства

Уметь: грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации

Типовые контрольные задания

Задание:

Компания АО "Антиплагиат" - разработчик системы "Антиплагиат", российского решения по обнаружению текстовых заимствований, активно используется в России и странах СНГ. Цель компании - повысить науки и образования в России и за рубежом.

1. Назовите не менее пяти факторов прямого и не менее пяти факторов косвенного воздействия на компанию;
2. Разместите их по своему усмотрению с учетом степени значимости в убывающем порядке;
3. Рассмотрите варианты как позитивного, так и негативного их воздействия на деятельность компании.

ПKN-5 Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений

1) Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации

Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации

Типовые контрольные задания

Задание: В результате проведенных исследований была выявлена высокая привлекательность рынка. В связи с этим было принято решение увеличить долю фирмы на рынке с 12% до 20% при емкости рынка 52 млн. штук продукта. Рассчитайте дополнительную финансовую прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1200 руб., а емкость рынка не изменится. Затраты на маркетинговые исследования в расчете на год составляют 70 млн. руб.

2) Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе

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

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях

Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях

Типовые контрольные задания

Задание: Используя данные представленные в таблице , рассчитайте индекс KPI и коэффициент результативности, а также размер премии, если оклад сотрудника составляет 250 тыс. руб.

Таблица - Данные для расчета индекса KPI

Ключевые показатели	Вес KPI	Цель	Факт	Индекс KPI
KPI ₁	0,4	25%	23%	
KPI ₂	0,3	20%	22%	
KPI ₃	0,3	30%	28%	
	1	Коэффициент результативности		

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

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основы подходов к целостному структурированному описанию проблемной ситуации

Уметь: аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации

Типовые контрольные задания

Задание:

Предприятие находится в ситуации выбора из двух следующих стратегических альтернатив:

а) внедрить прогрессивную технологию, сократив значительное количество рабочих. В этом случае существенно повысится прибыль, появится возможность дальнейшей реконструкции предприятия, улучшения условий труда, увеличится заработная плата оставшихся на предприятии, вырастет фонд для решения социальных задач;

б) отказаться от внедрения прогрессивной технологии и воспроизводить старую, не сокращать рабочих, мириться с последствиями, противоположными тем, которые может дать первая альтернатива.

Проанализируйте представленные позиции и ответьте на вопросы:

- какая реакция будет на каждую из представленных альтернатив следующих социальных групп, работающих на предприятии: рабочих и инженерно-технических работников, мужчин и женщин, молодых и пожилых работников? Кто и какую стратегию будет поддерживать и почему?

- какое влияние на выбор альтернатив окажет расположение предприятия: в большом городе, в среднем, в малом? Предложите варианты управления предложенной стратегической альтернативой.

2) Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: подходы к системной формулировке целей и постановке задач управления

Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления

Типовые контрольные задания

Задание: Насколько названные цели соответствуют правилу SMART. Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 - полностью соответствует; 2 - частично соответствует; 1 - не соответствует.

- за три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%;
- обеспечить в текущем году рост доходов на 5%;
- обеспечить повышение качества продукции;
- раз в четыре года выходить на новый рынок;
- достигнуть уровня доходов по акциям 20%;
- добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет;
- добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
- расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования;
- выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов.

3) Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: особенности анализа ситуации, формулировки критериев и условий выбора

Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив

Типовые контрольные задания

Задание:

Фирма располагает суммой в 10 млн. руб., и руководитель рассматривает три альтернативных стратегии инвестиций:

а) акционерное общество «Ариадна» выпустило облигации стоимостью 20 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

б) на фондовом рынке продаются акций известной компании по 25 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше, чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 1000 руб. на акцию.

в) банк предлагает по вкладам 9% годовых сроком на один год.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год - в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск? Обоснуйте свой ответ.

4) Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами

Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи

Типовые контрольные задания

Задание:

Генеральный директор фирмы по производству пластиковых окон сформулировал основные цели развития компании на ближайшую перспективу и ознакомил с данным списком руководителей всех звеньев управления. Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели? Какой стратегии (стратегий) придерживается компания. Обоснуйте свой ответ. Постройте стратегическую карту для достижения стратегических целей.

1. Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.

1. Раз в 1,5—2 года выходить на новый рынок.

1. Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

1. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

1. Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

5) Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления

Уметь: проводить процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов

Типовые контрольные задания

Задание: Сформулируйте миссию и видение для организации, производящей спортивные автомобили, рассчитанные на удовлетворение потребности клиентов, имеющих средний уровень дохода. Основной корпоративной целью организации является расширение доли рынка, в рамках которой предприятие планирует

через 5 лет занять 20% рынка в данном сегменте. Разработайте "дерево целей" для достижения поставленной цели.

6) Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: теорию и методологию исследования; принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией

Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы исследования

Типовые контрольные задания

Задание: Проведите двухэтапный SWOT-анализ ПАО "Сбербанк России".

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.

Таблица - 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 (бихевиористск ая) школа	
		Школа науки управления или количественная школа	

Задание 2.

Сформулируйте основные предположения теорий X, Y и Z, заполнив таблицу.

Таблица - 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 - Функции управления

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	
---	--

Примерные вопросы для подготовки к Зачету

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. Ситуационный подход к измерению эффективности организации: ресурсный подход; подход с учетом внутренних процессов; целевой подход. 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

Нормативно-правовые акты:

1. Федеральный закон от 29 июня 2015 г. №162-ФЗ "О стандартизации в Российской Федерации".
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования.
[//sudact.ru/law/gost-r-iso-9001-2015-natsionalnyi-standart-rossiiskoi/](http://sudact.ru/law/gost-r-iso-9001-2015-natsionalnyi-standart-rossiiskoi/)
3. ФЗ от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
<https://www.zakonrf.info/zakon-o-razvitii-malsred-biznesa/>

4. Закон РФ от 07.02.1992 №2300-1 "О защите прав потребителей".<https://www.zakonrf.info/zozpp/>
5. ФЗ от 29.12.2012 №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации". <https://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/>

Основная литература:

1. Менеджмент : Учебное пособие / О.В. Астафьева Электрон. дан. Москва : Русайнс , 2024 190 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/953781> ISBN 978-5-466-06668-5
2. Менеджмент : Учебник / А.В. Трачук, К.В. Саяпина, О.В. Астафьева [и др.]; под. ред. А.В. Трачук, К.В. Саяпина Электрон. дан. Москва : КноРус , 2025 495 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/956851> ISBN 978-5-406-14234-9
3. Виханский , Олег Самуилович Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса 7 , перераб. и доп Москва : Издательство "Магистр" , 2024 672 с. ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=442770> ISBN 978-5-9776-0554-0 ISBN 978-5-16-111543-5 (электр. издание) ISBN 978-5-16-018566-8 (ISBN соиздателя)

Дополнительная литература:

1. Зуб , Анатолий Тимофеевич Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. 4-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 375 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560005> (дата обращения: 24.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560005> ISBN 978-5-534-03013-6 : 1479.00
2. Современный стратегический анализ : Учебное пособие / С.А. Титов, С.А. Шубин Электрон. дан. Москва : КноРус , 2024 284 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/950691> ISBN 978-5-406-12258-7
3. Хуссамов , Раил Римович Управление изменениями : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской

Федерации 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 446 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=455926> ISBN 978-5-16-019564-3 ISBN 978-5-16-112165-8 (электр. издание)

4. Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : Учебник / Д.А. Шагеев Электрон. дан. Москва : КноРус , 2025 301 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955841> ISBN 978-5-406-13888-5

5. Мотивационный менеджмент : Учебное пособие / Т.А. Труфанова, Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова [и др.]. Электрон. дан. Москва : КноРус , 2023 253 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/947511> ISBN 978-5-406-10812-3

6. Инновационный менеджмент цифровой экономики : Учебное пособие / Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева Электрон. дан. Москва : КноРус , 2024 307 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955179> ISBN 978-5-406-13489-4

7. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие : Учебное пособие / О.О. Чудинов Электрон. дан. Москва : КноРус , 2024 244 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/951542> ISBN 978-5-406-12285-3

8. Полевой , Сергей Анатольевич Проектный менеджмент : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ; Московский городской университет управления Правительства Москвы ; МИРЭА - Российский технологический университет ; Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 575 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=448749> ISBN 978-5-16-018508-8 ISBN 978-5-16-111508-4 (электр. издание)

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

1. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
2. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
3. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
4. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
5. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
6. •Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
7. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>
8. •Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
9. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
10. Электронный учебный курс <https://campus.fa.ru/course/view.php?id=12139>

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

- Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Kaspersky
2. Пакет офисных программ

- Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

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

5. Информационно-образовательный портал Финансового университета. - <http://portal.ufrf.ru>.

- Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.