

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ



Директор филиала

Г.В. Кузнецов

24 апреля 2024 г.

Т.В. Медведева

Основы менеджмента

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 Экономика ОП «Экономика и финансы»

Профиль «Финансы и банковское дело»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 23 апреля 2024 г. № 14)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 18 апреля 2024 г. № 9)*

Тула 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	3
2.Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	23
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	28
7.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	28
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	47
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	47
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	48
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	48
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	50
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения	50
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	50
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	50
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	50

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

Таблица 1 – Для приема 2024 г.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.	<u>Знать:</u> - современные экономические концепции и модели менеджмента, методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией <u>Уметь:</u> - обосновывать необходимость проведения изменений в организации, определять подход к проведению изменений, использовать эффективные методы управления бизнес-процессами
		2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально - экономические проблемы.	<u>Знать:</u> - основные функции менеджмента в управлении экономической деятельностью предприятий, современные технологии разработки и принятия управленческих решений <u>Уметь:</u> - использовать полученные знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов, использовать методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, обосновывать выбор управленческих решений с учетом факторов риска в условиях неопределенности
		3. Грамотно и результативно	<u>Знать:</u>

		пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	- основные направления экономической политики государства, результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях <u>Уметь:</u> - использовать полученные знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	<u>Знать:</u> - сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла <u>Уметь:</u> - системно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности
		2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	<u>Знать:</u> - содержание и общую методику реализации управленческих функций на всех этапах управленческого цикла <u>Уметь:</u> - уметь составлять различные виды планов и принимать оперативные решения на всех уровнях организации, дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией
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.	<u>Знать:</u> - инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления <u>Уметь:</u> - системно подходить к анализу ситуации, форму-

			лировке критериев и условий выбора управленческих решений, определять факторы внешней и внутренней среды, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<u>Знать:</u> - особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода, построение дерева целей, путей и методов их достижения <u>Уметь:</u> - выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач, обосновывать системную формулировку цели, строить «дерево целей» и формулировать задачи управления
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	<u>Знать:</u> - методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента <u>Уметь:</u> - структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	<u>Знать:</u> - ключевые проблемы в области управления организацией <u>Уметь:</u> - выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем и сложившейся ситуации, оценивать последствия и цепочки последствий принятых решений в организации
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при	<u>Знать:</u> - источники управленческой информации и способы её интерпретации,

		решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	методы и инструменты оценки эффективности управленческой деятельности Уметь: - оценивать изменения, влияющие на развитие организации, выбирать стратегию развития организации, использовать инструменты логического анализа при решении задач и написании отчетов в рамках организации
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: - принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией Уметь: - организовывать свой труд и работу других исполнителей управленческих решений в рамках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Для приема 2024 г. дисциплина «Основы менеджмента» относится к общегуманитарному циклу для очного отделения 1-го семестра направления подготовки 38.03.01 Экономика.

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

Таблица 2 – Для приема 2024 г.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	108ч/3 з.е.	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. Понятие, сущность и задачи менеджмента

Этимология слова «менеджмент». Управление и менеджмент: понятие и сущность. Менеджмент как наука и искусство управления. Менеджмент как функции и процесс. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент – система управления организацией (предприятием) в рыночной экономике. Цели и задачи менеджмента. Принципы менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Менеджер – профессиональный управляющий. Особенности деятельности менеджеров различного уровня управления. Понятие и классификация методов менеджмента: экономические методы менеджмента, административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента, социально-психологические методы менеджмента.

Тема 2. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента

Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. Научные школы менеджмента: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и бихевиоризма, школа науки управления. Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. Современные методы, модели и принципы управления. Обзор зарубежных моделей менеджмента, их вклад в развитие экономики. Роли менеджера в процессе управления современной организацией. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя

Тема 3. Организация и ее деловая среда

Организация как объект управления. Классификация организаций по различным признакам. Формирование формальной и неформальной организации. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. Основные тенденции в развитии современных организаций.

Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, партнёры, потребители, конкуренты, органы государственной власти, СМИ. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социокультурные факторы.

Внутренняя среда организации и ее основные элементы: видение, миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.

Модель Хофстеде. Инструменты анализа внешней и внутренней среды организации. PEST-анализ. SWOT-анализ. Анализ конкурентного окружения.

Тема 4. Организационное проектирование

Организационные структуры управления. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. Органические (адаптивные) организационные структуры управления. Эволюция структур управления. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной и проектной структур управления. Современные типы структур управления. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур. Методы проектирования организационных структур управления.

Тема 5. Функции менеджмента, их взаимосвязь

Функции менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль. Понятие и значение функции планирования в менеджменте. Основные задачи планирования деятельности организации. Методы и принципы планирования. Виды планирования. Планирование реализации стратегии. Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации.

Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации.

Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. Стадии процесса мотивации. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте.

Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте. Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).

Тема 6. Коммуникации в организации

Информация как фактор экономической деятельности. Понятие «информация». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Коммуникации (А. Файоль, Ч. Бернард). Понятия и модели коммуникативного поведения. Ком-

муникационных процесс в организации. Коммуникационные барьеры. Вербальные и невербальные формы взаимодействия. Манипуляции.

Понятие, модели, процесс деловых коммуникаций. Основные понятия, уровни и виды деловых коммуникаций.

Особенности отдельных видов деловых коммуникаций. Письменные деловые коммуникации. Устные деловые коммуникации. Современные виды деловых коммуникаций.

Управление коммуникациями и деловая этика. Эффективность коммуникаций. Преграды и конфликты в деловых коммуникациях. Деловая этика и культура общения. Принципы построения системы эффективной коммуникации в организации. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.

Тема 7. Принятие управленческих решений

Содержание процесса управления. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Содержание основных фаз процесса принятия и реализации решения. Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений. Риск при принятии решений. Инструментарий снижения влияния риска. Математический инструментарий принятия решения. Классификация экономико-математических методов и моделей. Частота использования и относительная важность процедур.

«Восприятие» как значимый фактор для принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип). Принятие решений в организации: рациональная модель, ограниченная рациональность, интуитивная модель. Методы принятия управленческих решений. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. Эскалация обязательств. Индивидуальные различия: стили принятия решения. Особенности принятия индивидуальных и коллегиальных решений. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).

Тема 8. Группы и групповая динамика

Теории формирования группового поведения в организации. Базовые теории групп: теория близости, теория взаимодействия, теория равновесия, теория обмена. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп. Формальные и неформальные группы. Групповая структура и роли в группе, групповые нормы. Ролевые представления членов команды. Статус. Иерархия статусов. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности. Адаптация сотрудника в группе. Управление конфликтами и стрессами. Методы психологического воздействия на членов группы.

Общие правила управления групповым поведением. Социальная фасилитация и социальная леность. Понятие команды, этапы превращения группы в команду. Характеристика стадий формирования и существования команды. Проявление группового мышления.

Тема 9. Конфликты в организации

Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. Функции конфликтов. Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов.

Тема 10. Влияние, власть и политика организации. Лидерство

Различия между властью, полномочиями и влиянием. Классификация власти. Организационная политика – власть в действии. Природа лидерства, лидерство и менеджмент. Понятие власти и ее источники. Истоки и классические исследования лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Ситуационные подходы: ситуационная теория Лайкерта, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства. Стили лидерства в классических и современных теориях. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству.

Тема 11. Управление организационными изменениями

Предпосылки управления изменениями. Поведение организации. Факторы, определяющие развитие организации. Роль изменений в концепции управления развитием организации. Основные тенденции и закономерности организационных изменений.

Теоретические основы управления изменениями. Предмет и методы управления организационными изменениями. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. Модель планируемых изменений. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Инновационные процессы в организации. Классификация инновационного поведения организации. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. Эффективность управления организационными изменениями.

Тема 12. Оценка эффективности менеджмента

Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль ме-

менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента.

Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления. Степень конфликтности как показатель эффективности управления. Адаптивность организации как критерий эффективности управления. Системное исследование эффективности управления.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3 – Для приема 2024 г.

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	10	4	2	2	6	Опрос, решение тестов, задач. Подготовка научного доклада (выступления) с презентацией.
2.	Тема 2. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	11	4	2	2	7	Опрос, решение тестов, задач. Подготовка научного доклада (выступления) с презентацией.
3.	Тема 3. Организация и ее деловая среда	8	2	1	1	6	Опрос, решение тестов, задач. Подготовка научного доклада (выступления) с презентацией. Срезовая работа
4.	Тема 4. Организационное проектирование	8	2	1	1	6	Опрос, решение тестов. Подготовка научного доклада (выступления) с презентацией.
5.	Тема 5. Функции менедж-	10	4	2	2	6	Опрос, реше-

	мента, их взаимосвязь						ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
6.	Тема 6. Коммуникации в ор- ганизации	10	3	1	2	7	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
7.	Тема 7. Принятие управлен- ческих решений	8	2	1	1	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
8.	Тема 8. Группы и групповая динамика	8	2	1	1	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
9.	Тема 9. Конфликты в орга- низации	8	2	1	1	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
10.	Тема 10. Влияние, власть и политика организации. Ли- дерство	9	3	1	2	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
11.	Тема 11. Управление органи- зационными изменениями	8	2	1	1	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного доклада (вы- ступления) с презентацией.
12.	Тема 12. Оценка эффектив- ности менеджмента	10	4	2	2	6	Опрос, реше- ние тестов. Подготовка научного

							доклада (выступления) с презентацией. Контрольная работа.
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	74	ДТЗ

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	1. История становления и соотношение понятий «менеджмент» и «управление» как науки и практики. Менеджмент как сфера практической деятельности. 2. Цель и задачи менеджмента. 3. Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. Роли менеджера в процессе управления современной организацией. 4. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера. 5. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента. 6. Понятие и отличительные черты моделей управления: менеджмент 1.0, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0. 7. Характеристика особенностей зарубежной и российской систем менеджмента. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-2, 5, 8, раздел 9: 1-7	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 2. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	1. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников. 2. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля. 3. Современные подходы развития школы человеческих отношений, их использование в современных системах управления. Развитие поведенческой науки в конце 20 века. 4. Изменение роли человека в современной системе управления. 5. Сущность мотивационных теорий. Основные недостатки содержательных и процессуальных теорий, их актуальность в современном менеджменте. 6. Основные положения школы науки управления. 7. Системный, процессный и ситуационные	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.

	подходы в менеджменте. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-2, 5-7, раздел 9: 1-3, 9	
Тема 3. Организация и ее деловая среда	1. Организация как объект управления. 2. Классификация организаций по различным признакам. 3. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. 4. Основные тенденции в развитии современных организаций. 5. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. 6. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социокультурные факторы. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. 7. PEST-анализ. SWOT-анализ. Анализ конкурентного окружения. 8. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 8, раздел 9: 1-4, 7	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 4. Организационное проектирование	1. Принципы структуризации организации: правила построения рациональных структур. 2. Организационные структуры управления. Классификация организационных структур. 3. Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. 4. Особенности формирования матричной и проектной структур управления. 5. Классификация межкомпонентных связей, типов соединений и конфигураций структуры организации. 6. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. 7. Распределение полномочий и обязанностей. 8. Централизация и децентрализация управления. 9. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур. 10. Этапы организационного проектирования. 11. Методы проектирования организационных структур. 12. Современные тенденции в развитии и	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.

	совершенствовании организационных структур управления. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-2, 4, 6, 8, 9, раздел 9: 1-9	
Тема 5. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Функции менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. 2. Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль. 3. Понятие и значение функции планирования в менеджменте. 4. Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. 5. Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. 6. Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте. 7. Формы и принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. 8. Характеристики эффективного контроля. 9. Контроллинг и его инструменты. 10. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators). Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-4, 6, 8, раздел 9: 1-2, 5, 8	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 6. Коммуникации в организации	1. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера. 2. Современные цифровые информационные технологии управления. 3. Коммуникации в менеджменте. 4. Межличностные и организационные коммуникации. 5. Этапы и стадии коммуникационного процесса. 6. Преграды и причины неэффективной коммуникации. 7. Современные методы управления и коммуникациями. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 9, раздел 9: 1-9	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 7. Принятие управленческих решений	1. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. 2. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Сферы принятия управленческого решения. 3. Уровни принятия решения менеджерами в организации и соответствующие им условия. 4. Организационные ограничения при принятии управленческих решений. 5. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.

	управления. 6. Индивидуальные различия: стили принятия решения. 7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. 8. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры) Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-2, 5, 7, раздел 9: 8-9	
Тема 8. Группы и групповая динамика	1. Теории формирования группового поведения в организации. 2. Базовые теории групп: теория близости, теория взаимодействия, теория равновесия, теория обмена. 3. Этапы формирования групп. 4. Типы групп. Характеристика групп. 5. Структура группы. 6. Ролевые представления членов команды. 7. Статус. Иерархия статусов. 8. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность. 9. Параметры, обуславливающие степень конформности. 10. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы. 11. Методы психологического воздействия на членов группы. 12. Социальная фасилитация и социальная леность. 13. Понятие команды, этапы превращения группы в команду. Необходимые условия для эффективной командной работы. 14. Преимущества и недостатки работы в командах. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 9, раздел 9: 1-9	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 9. Конфликты в организации	1. Сущность деловой конфликтологии. 2. Типы конфликтов. 3. Стадии развития конфликтов. 4. Функции конфликта. 5. Правила и нормы поведения руководителя в конфликтной ситуации. 6. Методы разрешения конфликтных ситуаций. 7. Управление конфликтами и стрессами в организации. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 8, раздел 9: 6-9	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 10. Влияние, власть и политика организации. Лидер-	1. Различия между властью, полномочиями и влиянием. 2. Соотношение понятий власть, влияние и	Презентации и научные доклады по теме семинарского

ство	лидерство. 3. Организационная политика – власть в действии. 4. Природа лидерства, лидерство и менеджмент. Понятие власти и ее источники. 5. Истоки и классические исследования лидерства. Стили лидерства в классических и современных теориях. 6. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству. 7. Ситуационные подходы: ситуационная теория Лайкер-та, модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. 8. Управленческие стили и системы лидерства. Руководители по теории «Х» и по теории «Y». Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-5, 7, раздел 9: 1-5	занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 11. Управление организационными изменениями	1. Значимые признаки организационных изменений. Виды организационных изменений. 2. Причины сопротивления изменениям. Необходимость и роль изменений. 3. Методы и принципы управления организационными изменениями. 4. Процессный подход к управлению изменениями. 5. Выбор стратегии организационных изменений. 6. Реструктуризация и реорганизация компании. Последовательность этапов реструктуризации компании. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 8, раздел 9: 1-4, 7	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.
Тема 12. Оценка эффективности менеджмента	1. Основные показатели эффективности менеджмента. 2. Факторы и условия, влияющие на эффективность менеджмента 3. Опережающие и запаздывающие показатели. 4. Показатели социальной эффективности управления. 5. Пути повышения эффективности менеджмента компании. Рекомендуемая литература: Раздел 8: 1-6, 7, 9, раздел 9: 1-8	Презентации и научные доклады по теме семинарского занятия. Регламентированная дискуссия (дебаты) по вопросам семинарского занятия. Решение тестов и ситуационных задач, кейс-стади.

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	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.	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 2. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	1. Менеджмент-бум или менеджерская революция в середине 20 в. 2. Содержание тейлоровской системы. 3. Взгляды последователей Тейлора – Г. Ган-нта, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Форда. 4. Сравнение подходов «тейлоризм» и «фордизм». 5. Значимые принципы управления с точки зрения административной теории, их актуальность в настоящее время. 6. Рациональная и иррациональная бюрократия. 7. Перспективы развития классической школы в настоящее время. 8. Влияние школ менеджмента гуманитарного направления на современную теорию управления. 9. Причины и характер смены парадигмы управления. 10. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. 11. Процессный и проектный подходы как инструменты стратегического управления современной организацией. 12. Основные процессные инструменты управления: реинжиниринг бизнес-процессов, различные методики	чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; работа с конспектом лекции; подготовка к дискуссии; подготовка доклада; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.

	управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм и т.п.), бенчмаркинг, бережливое производство. 13. Системная парадигма и системный менеджмент. Системное мышление. Идеальная система менеджмента предприятия. Системный ресурс компании. 14. Ситуационный подход – доминирующая тенденция развития зарубежной теории организации и управления. 15. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы. Особенности сценарного менеджмента в условиях диджитализации. 16. Новые задачи и функции менеджера 21 в. по мнению П. Друкера. Современный менеджер: глобальные компетенции.	
Тема 3. Организация и ее деловая среда	1. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. 2. Место исследований в системе методов исследования деловой среды организации. 3. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла.	чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; изучение нормативных актов и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; работа с конспектом лекции; подготовка к дискуссии; подготовка доклада; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 4. Организационное проектирование	1. Тенденции формирования организационных структур управления в 21 в. 2. Венчурные и инновационные структуры управления. 3. Адхократическая организация. Многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные организации. 4. Унитарная, холдинговая и мультидивизиональная структура современных корпораций (У, Х, М-структуры).	чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; изучение нормативных актов и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; работа с конспектом лекции; подготовка к дискуссии; подготовка доклада; работа с Интернет-

		источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 5. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Основные задачи планирования деятельности организации. 2. Принципы и виды планирования. Планирование реализации стратегии. Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. 3. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации. 4. Стадии процесса мотивации. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А.Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте. 5. Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. 6. Проблема учета национальных, социальных и личностных различий индивида в теориях мотивации. 7. Проблема участия подчиненных в управлении организацией. 8. Компенсационный менеджмент, как инструмент мотивации персонала. Концепция «психологического контракта».	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 6. Коммуникации в организации	1. Виды коммуникационных процессов в организации. 2. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. 3. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. 4. Информационный потенциал организации. 5. Психология общения. 6. Вербальные и невербальные коммуникации. 7. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-

		источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 7. Принятие управленческих решений	1. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного управления. 2. Принципы ценностного управления. Принцип учета интересов пяти сторон. Идеологическая, материальная, эмоциональная, витальная типы компаний в зависимости от ценностной ориентации. Инструменты ценностно-ориентированной коммуникации. 3. Методы усовершенствования бизнес-процессов и повышения эффективности: конкурентный бенчмаркинг и совместный бенчмаркинг. 4. Развитие концепций управления знаниями. Модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эл-лиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена и др. 5. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении организацией. 6. «Мягкие» системные инструменты управления. 7. Соотношение общего менеджмента и корпоративного управления. Концепции корпоративно-го управления. Агентская теория и теория стейкхолдеров. Аутсайдерская и инсайдерская модели корпоративного управления. 8. Этичность менеджмента, критерии принятия этически сложных решений в современной организации. Причины этических проблем в менеджменте. 9. Европейская, британская, американская, канадская, японская модели КСО. 10. Источники межкультурного менеджмента. Проблема сохранности и трансформации национальных культурных паттернов. Уровни межкультурного менеджмента: глобальный (межцивилизационный, межгосударственный, межэтнический) и межличностный.	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 8. Группы и групповая динамика	1. Принципы групповой работы в организации, механизмы принятия решений, диапазон ответственности. 2. Качества руководителя, выделенные Ч.Барнардом, их актуальность и универсальность в современных услови-	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод ино-

	ях. 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. Проблемы целостности и гармоничности организации. Перспективы развития бизнеса через управление по концепции духовного менеджмента.	странных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 9. Конфликты в организации	1. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. 2. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения. 3. Значение конфликта для развития организации.	чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; изучение нормативных актов и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; работа с конспектом лекции; подготовка к дискуссии; подготовка доклада; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 10. Влияние, власть и политика организации. Лидерство	1. Проблемы лидерства в современном менеджменте. 2. Современные теории и модели лидерства. Источники власти в организации. 3. Модель современного лидера. Лидерское мышление. 4. Руководство: власть и партнерство. 5. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. 6. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент.	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 11. Управление организационными изменениями	1. Ключевые области организационных изменений. 2. Модели организационных изменений: теория Е и теория организационных изменений, модель преобразова-	чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; изучение нормативных актов и составление

	ния бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак, модель управления изменениями Л. Грейнера, модель изменений К. Левина. 3. Основные стратегии организационных изменений. Модели «переходного периода», модели «постепенного наращивания». 4. Стратегический континуум. Обучающаяся организация.	конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; работа с конспектом лекции; подготовка к дискуссии; подготовка доклада; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.
Тема 12. Оценка эффективности менеджмента	1. Методы оценки эффективности менеджмента. 2. Критерии и методы оценки эффективности руководителей.	работа с конспектом лекции; чтение рекомендованной литературы и составление конспекта; поиск и перевод иностранных источников по теме; составление плана и тезисов ответа; подготовка к дискуссии; подготовка к тестированию; работа с Интернет-источниками, официальными сайтами органов управления, Росстата.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерная тематика выступлений

1. Бизнес-модель компании, успешно реализующей инновационную стратегию.
2. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
3. Информационное обеспечение для принятия решений в процессах менеджмента.
4. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
5. Современные способы коммуникации в управлении.
6. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
7. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
8. Лидерство и стили менеджмента.
9. Методы разрешения конфликтов в организации.
10. Особенности мотивации работников в российских организациях.

11. Использование сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.
12. Роль партнерства в современном управлении.
13. Понятие власти и ее роль в управлении организациями.
14. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.
15. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
16. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.
17. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.
18. Роль менеджера в формировании человеческого капитала.
19. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент.
20. Современные подходы к мотивации персонала.
21. Циркулярное производство в России.
22. Управление изменениями в современном менеджменте.
23. Виртуальные организационные структуры управления.
24. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
25. Характеристики и качество управленческих решений.
26. Подходы к разработке стратегии организации.
27. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
28. Сетевые формы организационных структур.
29. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
30. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
31. Влияние организационных изменений на развитие компании.
32. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
33. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
34. Пути развития менеджмента в России
35. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
36. Технологический менеджмент.
37. Тенденции изменений в современном менеджменте.
38. Цифровизация технологий менеджмента.

Примерные тестовые задания

1. Управление – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- Ф. Тейлор.

4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:

- 1850;
- 1790;
- 1832;

5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- Ф. Тейлор.

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- функциональное;
- горизонтальное;
- вертикальное;
- прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- 5;
- 3;
- 9.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- заместители;
- руководители подразделений;
- руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:

- общие, индивидуальные;
- групповые, специфические;
- конкретные, расширенные;
- правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента:

- планирование;
- координирование;
- распределение;
- стимулирование;
- все ответы верны.

Примерные темы ДТЗ

1. Внутренняя среда и ее основные элементы. Системный подход в организации и управлении бизнесом.
2. Роль менеджмента и менеджеров: стиль менеджмента и успех бизнеса, коммуникации в бизнесе, деловая этика.
3. Отличие предпринимательской идеи от предпринимательских возможностей. Способы и механизмы выявления предпринимательских возможностей.
4. Подходы к определению бизнес – модели. Основные компоненты бизнес – модели. Соотношение понятий бизнес-идея; бизнес-модель; бизнес-план.
5. Оценка результатов деятельности: эффект и эффективность.
6. Репутация менеджмента и образ фирмы.
7. Корпоративная культура. Характеристика корпоративной культуры.
8. Этика делового общения.
9. Теории лидерского поведения: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития. Выводы теории лидерского поведения К.Левина.
10. Взгляды У. Бенниса на лидерство: характеристика, преимущества, недостатки.
11. Теории Х и Y Д. МакГрегора: характеристика, преимущества, недостатки, современное состояние, перспективы развития.
12. Организационный стресс и его природа. Учет стрессовых ситуаций при управлении организацией.
13. Принципы и методы управления организационными изменениями.
14. Основные сферы принятия управленческих решений.
15. Современные концепции и принципы выработки решения.
16. Основные типы управленческих решений.
17. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
18. Современные подходы к классификации управленческих решений.
19. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
20. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
21. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.
22. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров.
23. Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.
24. Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
25. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.
26. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ уникальности и ценности ресурсов и способностей.

Примерные темы заданий

Задание 1

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

Задание 2

Плановый выпуск продукции составляет 348 млн. рублей, среднегодовая выработка на одного работника в базовом периоде - 1,2 млн. рублей. Намечен комплекс мероприятий по повышению производительности труда, который обеспечит условное высвобождение 35 среднегодовых работников. Определить укрупненным методом плановую численность работников.

Задание 3

Методом работы в группах последовательно реализовать процесс одно- и двусторонней коммуникации, сравнить их результаты, и на этой основе выявить их характерные черты, преимущества и недостатки и сделать вывод о сравнительной эффективности этих двух типов коммуникации.

Задание 4

Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 0. Степень сходства с японской культурой оценивается от 50 до 100 баллов, абсолютное сходство – 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

Таблица 6 - Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

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

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита ДТЗ	10	10
2	Аудиторная контрольная/срезовая работа	5	10
3	Тестирование/блиц опросы	0,4	4
4	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	6
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

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».

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

Примерные задания, необходимые для оценки достижения компетенций
Таблица 7 - Для приема 2024 г.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач (ПКН-1)	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.	Знать: - современные экономические концепции и модели менеджмента, методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией	Задание Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство - умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на все-

		мирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся: ✓ постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников; ✓ сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела; ✓ антибюрократический стиль руководства; ✓ поручение наиболее важных проектов новаторам; ✓ право младшего по должности не соглашаться со старшим; ✓ воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Вопросы: 1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны? 2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний? Задание По данным предыдущего задания определите, какие трудности при работе с людьми могут
--	--	--

Уметь:
- обосновывать необходимость

		проведения изменений в организации, определять подход к проведению изменений, использовать эффективные методы управления бизнес-процессами	возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолеть?
	2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально - экономические проблемы.	<u>Знать:</u> - основные функции менеджмента в управлении экономической деятельностью предприятий, современные технологии разработки и принятия управленческих решений	<u>Задание</u> Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обес-печивающие 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». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой. Вопросы:

		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? Уметь: - использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов, использовать методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, обосновывать выбор управленческих решений с учетом факторов риска в условиях неопределенности	Задание В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания. Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше
--	--	--	---

		дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда. Вопросы: 1.Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему? 2.Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы? 3.Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?
	3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической ин-	<u>Знать:</u> - основные направления экономической политики государства, результаты современных
		Задание Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:

	формации, знает основные направления экономической политики государства.	исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях <u>Уметь:</u> - использовать полученные знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов	а) Технология управления б) Функции управления в) Техника управления г) Профессиональная подготовка д) Иерархия управления е) Стил ь управления Задание В конце XX века крупным производителем стали в США было принято дерзкое решение. Долгие годы компания поддерживала высокий уровень конкурентоспособности, вкладывая 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. 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.
--	---	---	---

			Задание: 1. Оцените, разумно ли поступила компания? 2. Какие были альтернативные варианты принятому руководством решению? 3. Оцените, в каких условиях принималось решение: риска или не-определенности? 4. Оцените потенциальное влияние временного фактора и фактора изменения внешней среды на принятое решение.
Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений (ПКН-5)	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.	<u>Знать:</u> - сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла <u>Уметь:</u> - системно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности	Задание Составьте диаграмму Ганта проекта. Задание Себестоимость продукции в отчетном году составила 360 тыс. руб. Затраты на один рубль продукции – 0,90 руб. В будущем году предполагается увеличить объем производства продукции на 10%. Затраты на 1 рубль продукции установлены на уровне 0,85 руб. Определите себестоимость продукции будущего года.
	2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	<u>Знать:</u> - содержание и общую методику реализации управленческих функций на всех этапах управленческого цикла	Задание Определить производственную себестоимость изделия для резки металла. Затраты на материал составляют 8900 руб., на покупные полуфабрикаты и изделия – 1500 руб. Основная заработная плата рабочих за 1 штуку по операциям резки составляет

		590 руб., гибки – 840 руб., сборки – 640 руб. Дополнительная заработная плата к основной заработной плате составляет 17%, расходы по содержанию и эксплуатацию оборудования – 1009 руб. Цеховые расходы равны 60%, общезаводские – 50% от суммы основной заработной платы и расходов на содержание и эксплуатацию оборудования. <u>Уметь:</u> - уметь составлять различные виды планов и принимать оперативные решения на всех уровнях организации, дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией	Задание Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производ-
--	--	--	---

			ства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику менеджмента на первом и втором предприятиях.
Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<u>Знать:</u> - инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления <u>Уметь:</u> - системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора управленческих решений, определять факторы внешней и внутренней среды, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации	<u>Задание</u> Проведите анализ внутренней и внешней среды реальной организации. <u>Задание</u> Торговая сеть «Лента» крупнейшая сеть гипермаркетов в России. На 30 июня 2019 г. штат компании составлял около 50 509 человек. 246 гипермаркетов в 88 городах по всей России и 129 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах, 12 распределительных центров. Сеть столкнулась с тем, что потребители переключились на шопинг в интернете. Объемы он-

		лайн-торговли подскочили на 59% за год, а главным орудием конкуренции стала доставка. Гипермаркеты перестали быть перспективным направлением торговли. Люди неохотно ездят в гигантские ТЦ за городом. Эксперты рассказали, почему изменился тренд и какой будет российская торговля в ближайшем будущем. Магазин в смартфоне. Магазины по всему миру начали переходить в интернет. Развитие онлайн-продаж идет бок о бок с закрытием физических магазинов. Российский ретейл вступил в новую фазу. Перемены затронули прежде всего бюджетный сегмент: некоторые сети решили объединиться, другие сменили собственника. Эксперты рассказали, что происходит с торговлей в России Сеть «Магнит» выразила желание купить 100% акций розничной сети «Лента». Компания сделала более выгодное предложение, чем текущий претендент — «Севергрупп». Структура владельца «Северстали» Алексея Мордашова приобретет 42% сети гипермаркетов «Лента» за \$729 млн. Чистая прибыль «Ленты» снизилась на 11%. Акции все равно подорожали Финансовые результаты торговой сети преподнесли негативный сюрприз для инвесторов. Чистая прибыль «Ленты» за год сократилась на 11,1%. У «Ленты» замедлился рост выручки. Ак-
--	--	---

			ции подешевели на 2,5% Средний чек россиян в сентябре составил 519 руб., подсчитали в исследовательском центре «Ромир». Это на 1% меньше, чем в сентябре прошлого года. При этом номинальные расходы россиян за месяц побили рекорд за шесть лет. Задание: 1.Определить ключевые факторы внешней среды, влияющие на деятельность данной компании. 2.Сформулировать миссию и разработать «дерево целей» компании. 3. Предложить мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности данной компании.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<u>Знать:</u> - особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации, теоретические основы формулирования целей на основе использования SMART-метода, построение дерева целей, путей и методов их достижения <u>Уметь:</u> - выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач, обосновывать системную формулировку цели, строить «дерево целей» и формулировать задачи управления	Задание 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. Задание В ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслежи-

		ванию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими не-обходимыми материалами. Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырём показателям: 1. качество обслуживания; 2. техника безопасности; 3. дисциплина прихода и ухода; 4. экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчинёнными поставленных перед ними целей. В ходе проводимо-
--	--	---

		го изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырёх целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В данной группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли ещё оценку мастера. Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе. Степан Новиков сказал по этому поводу:
--	--	---

		«В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он её, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе». Вопросы: 1) Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным? 2) Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя? 3) Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами. 4) Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла? 5) Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырёх показателей, установленных для групп? 6) Какие ещё цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?
--	--	--

	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	<u>Знать:</u> - методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента <u>Уметь:</u> - структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач	Задание Согласно какому подходу, управление осуществляется в зависимости от конкретного набора обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в определенное время: а) системный подход б) ситуационный подход в) процессный подход Задание Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 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»? Задание: Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учи-	<u>Знать:</u> - ключевые проблемы в области управления организацией <u>Уметь:</u> - выдвигать	Задание Назовите проблемы развития реальной организации и предложите пути их решения. Задание В организации ра-

	тывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем и сложившейся ситуации, оценивать последствия и цепочки последствий принятых решений в организации	ботники были ориентированы на контроль производительности труда. В частности, заработная плата рассчитывалась исходя из почасовой производительности. Сотрудники практически не делали перерывов в работе (несмотря на то, что они были предусмотрены технологическими нормами), старались работать сверхурочно, оставаясь на вторую смену для замены отсутствующих работников. Вопросы: 1. Какие проблемы могут возникнуть в организации через некоторое время после введения этой системы? 2. Какие технологии управления персоналом должны быть применены для исправления ситуации?
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	<u>Знать:</u> - источники управленческой информации и способы её интерпретации, методы и инструменты оценки эффективности управленческой деятельности <u>Уметь:</u> - оценивать изменения, влияющие на развитие организации, выбирать стратегию развития организации, использовать инструменты логического анализа при решении задач и написании отчетов в рамках организации	Задание Перечислите инструменты оценки эффективности управленческой деятельности. Задание Предприятие «Прометей» производящее молочную продукцию, освоило современные технологии, разработало портфельные проекты, но дальнейшее его развитие тормозится нехваткой оборотных средств и потерей большого числа квалифицированных кадров, которые уволены в период реконструкции предприятия. Продукция предприятия отвечает меж-

			дународным стандартам, имеется возможность расширить производство продукции и освоить новые рынки, но в данной отрасли, появилось много конкурентов – небольших частных предприятий по переработки молочных продуктов. Кроме того, появилась тенденция замедления роста рынка данной продукции. Задание. Проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду предприятия, определите сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, появившиеся возможности и угрозы внешней среды. Назовите возможные стратегии развития предприятия.
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	<u>Знать:</u> - принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией <u>Уметь:</u> - организовывать свой труд и работу других исполнителей управленческих решений в рамках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов	Задание Подготовьте отчет высшему менеджеру о реализации проекта. Задание Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось, полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что

		бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. 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 Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. Вопросы для работы с кейсом: 1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка? 2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны? 3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации? 4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна? 5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?
--	--	--

Примерные вопросы к зачету

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Школа научного менеджмента.
3. Основные положения системы Тейлора.
4. Вклад А. Файоля в развитие науки управления.
5. Поведенческий подход к управлению.
6. Организация как система.
7. Роль менеджера в системе управления.
8. Принципы менеджмента в американской модели управления.
9. Японская модель управления.
10. Арабская модель менеджмента.
11. Инновационный менеджмент.
12. Организационная структура управления, ее элементы.
13. Характеристики организационной структуры управления.
14. Централизация и децентрализация в управлении.
15. Линейная структура менеджмента.
16. Функциональная структура менеджмента.
17. Линейно-функциональная структура менеджмента.
18. Дивизионная структура менеджмента.
19. Внутренняя среда организации.
20. Внешняя среда организации.
21. Классификации функций управления.
22. Планирование как процесс, виды планов.
23. Компоненты миссии по П. Друкеру.
24. Анализ внешней и внутренней среды организации.
25. Силы конкуренции М. Портера.
26. Контроль как функция управления.
27. Виды контроля.
28. Мотивация как функция управления.
29. Теории мотивации.
30. Группы в менеджменте.
31. Статус в группе.
32. Теория власти.
33. Лидерство и управление.
34. Теория харизматического лидерства.
35. Конфликт и его виды.
36. Причины конфликтов.
37. Способы разрешения конфликтов.
38. Типы конфликтных личностей.
39. Характеристика бесконфликтной личности.
40. Правила поведения в условиях конфликта.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. Официальный текст. Действующая редакция.
2. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 25.09.2015 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»
3. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

Основная литература

5. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. В. Трачук [и др.]; под ред. А. В. Трачука, К. В. Саяпиной. М.: КноРус, 2023. 493 с. <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 15.04.2024).
6. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум / И. Н. Шапкин [и др.]; под ред. И. Н. Шапкина. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 589 с. <https://urait.ru/bcode/544945> (дата обращения: 15.04.2024).

Дополнительная литература

7. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 379 с. <https://urait.ru/bcode/535840> (дата обращения: 15.04.2024).
8. Петросян Д. С. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: Русайнс, 2024. 239 с. <https://book.ru/book/951898> (дата обращения: 15.04.2024).
9. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2024. 288 с. <https://znanium.ru/catalog/product/2125913> (дата обращения: 15.04.2024).

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

1. URL: <http://www.garant.ru> – информационно-правовой портал «Гарант»
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Периодические издания Университета в электронном виде http://library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=efa
4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
5. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
6. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОН-ЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
7. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
8. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций. Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения семинарских занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу. При проведении семинарских занятий используются презентации.

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимся на образовательном портале и сайте кафедры.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, студентам необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось – обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Студентам при подготовке к семинарским занятиям следует:

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и там, где это необходимо, нормативно-правовые акты, интернет-источники;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении практико-ориентированных заданий, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Методические рекомендации по выполнению ДТЗ

Примерный список тем домашнего творческого задания представлен в программе дисциплины. Студенту целесообразно выделить в рамках выбранной темы проблемную зону, постараться самостоятельно ее изучить и творчески подойти к результатам представления полученных результатов.

Домашнее творческое задание состоит из следующих обязательных разделов.

1. Титульный лист.
2. Цель и задачи работы.
3. Рассматриваемые проблемы и методы их решения.
4. Результаты анализа используемого материала, их интерпретация.
5. Выводы.
6. Список использованной литературы.
7. Приложения.

Объем домашнего творческого задания не может превышать 10 страниц машинописного текста без учета приложений.

Титульный лист является первой страницей и оформляется по стандартному образцу.

Во введении обосновывается актуальность исследуемой темы, определяются цель и задачи работы, объект и предмет исследования, перечисляются используемые методы.

В основной части излагается сущность исследуемой проблемы, для раскрытия которой используются практические примеры; статистические данные; даются ссылки на нормативно-правовые документы.

В заключении к работе формулируются общие выводы и при необходимости даются рекомендации практического характера.

Список использованных источников должен быть оформлен в соответствии с общепринятыми стандартами и содержать не менее 10 источников.

В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке домашнего творческого задания и на которые имеются ссылки в основной части.

Приложения содержат вспомогательный материал, не включенный в основную часть домашнего творческого задания.

На последней странице студент проставляет дату окончания работы и подпись.

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, 14 через 1,5 интервала на стандартных листах белой бумаги формата А4 размером 297х210 мм. Поля: верхнее, нижнее – 20 мм., правое – 15 мм., левое – 30 мм. Выравнивание текста – по ширине, абзацный отступ – 1,25 см. Страницы должны быть пронумерованы.

Допускается использование в работе только общепринятых аббревиатур, например: ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

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:

лицензионное отечественное:

Astra Linux, Libre Office

лицензионное импортное:

ПО для ТСО лиц с ограниченными возможностями здоровья

свободно распространяемое:

Архиватор KDE (Ark)

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы финансового университета. - <http://org.fa.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети «Интернет» и к электронной информационно - образовательной среде Финансового университета.