

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

Новороссийский филиал
Кафедра «Информатика, математика и общегуманитарные науки»



Г.Э. Ирицян

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»
образовательная программа «Реклама и связи с общественностью»
профиль «Интегрированные коммуникации»

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала
Финансового университета протокол № 32 от 29.01.2026 г.*

Новороссийск 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	36
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	43

1. Наименование дисциплины

Основы менеджмента

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения умения и знания), соответствующие с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
Направление подготовки 42.03.01- Реклама и связи с общественностью, ОП «Реклама и связи с общественностью», Профиль: Интегрированные коммуникации			
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировки критериев и условий выбора. 4. Критически переосмысливает свой выбор сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. 5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовки аналитических отчетов.	Знать: ключевые факторы и методы анализа внутренней, и внешней среды организации для выявления проблем в области управления. Уметь: определять факторы и оценивать степень их влияния на эффективность деятельности организации. Знать: особенности разработки стратегических, тактических и оперативных целей развития организации. Уметь: формулировать цели с учётом SMART-подхода, разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Знать: методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента. Уметь: структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения целей и решения поставленных задач. Знать: основы социальной ответственности бизнеса, возможные последствия принимаемых решений и ключевые проблемы в области управления организацией. Уметь: выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем в сложившейся ситуации, оценивать последствия и выявлять взаимосвязи в цепочке последствий от принятых решений в организации. Знать: источники управленческой информации и способы её интерпретации; 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 методология исследования, результаты и выводы	Знать: принципы и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией. Уметь: организовывать свой труд и работу других исполнителей в рамках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов.
ПКН-3	Способность обеспечивать личную профессиональную эффективность в меняющейся внешней среде, также соответствие решений и действий трансформирующимся требованиям рынка	1. Проектирует индивидуальную образовательную траекторию и стратегию по развитию профессиональной карьеры с учётом тенденций изменения внешней среды. 2. Владеет технологиями персональной эффективности, включая управление здоровьем, временем и мотивацией	Знать: факторы внешней среды, оказывающее влияние на систему компетенций, вызывающие необходимость повышения квалификации сотрудников. Уметь: оценивать степень влияния факторов внешней среды на систему компетенций, выявлять необходимость повышения навыков, знаний и умений в индивидуальной образовательной траектории. Знать: требования к формулировке целей, принципы и методы эффективного планирования времени; показатели персональной эффективности, методы их оценки, факторы, влияющие на показатели эффективности, мотивы, цели, основы тайм-менеджмента; правила и принципы его применения в профессиональной деятельности. Уметь: анализировать и оценивать собственные силы и возможности; выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» входит в общегуманитарный цикл для студентов, обучающихся по направлению подготовки 42.03.01- Реклама и связи с общественностью, ОП «Реклама и связи с общественностью», профили: Общественно-политическая и бизнес-журналистика, Интегрированные коммуникации, Медиаинновации, а также для студентов, обучающихся по направлению подготовки 47.03.01 - Философия, ОП «Этика бизнеса», профиль: Этика бизнеса.

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	42.03.01- Реклама и связи с общественностью, ОП «Реклама и связи с общественностью», профиль: Интегрированные коммуникации	
	Всего (в з/ед. и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з/ед, 108 час.	3 з/ед, 108 час.
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	Зачёт	Зачёт

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплин

Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития

Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.

Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественная школа менеджмента.

Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда

Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.

Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.

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

Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь

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

Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.

Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.

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

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

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

Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.

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

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

Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.

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

Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения

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

Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.

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

Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.

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

Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

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

Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

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

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в

организации. Причины неэффективной коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями.

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

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

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

Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/ п	Наименование тем (раз- делов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы теку- щего кон- троля успева- емости
		Всего	*Контактная работа - Аудитор- ные занятия			Самосто- ятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лек- ции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Сущность ме- неджмента и ретроспек- тива его развития	15	5	2	3	10	Тест
2.	Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	15	5	2	3	10	Тест
3.	Тема 3. Функции менедж- мента, их взаимосвязь	14	4	2	2	10	Тест
4.	Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	14	4	2	2	10	Тест
5.	Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленче- ские решения	12	4	2	2	8	Тест
6.	Тема 6. Групповая дина- мика и командообразова- ние в организации.	12	4	2	2	8	Тест
7.	Тема 7. Управление зна- ниями. Информационно- коммуникационное обес- печение менеджмента	13	4	2	2	9	Тест
8.	Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое	13	4	2	2	9	Тест

	развитие и социальная ответственность бизнеса						
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	74	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	Итого в %	100	31,5	14,8	16,7	68,5	

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

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	1. Роль, цели и задачи менеджмента в современной организации. 2. Что входит в управляющую и управляемую подсистемы? Какие уровни управления вам известны? 3. Какими навыками должен обладать современный менеджер? 4. Почему менеджмент – это не только наука, но и искусство? 5. В чем состоят основные идеи школы научного управления. Вклад школы в развитие науки менеджмент. 6. Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона. 7. Раскройте основные идеи административной школы управления. 8. Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль? 9. Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера? 10. В чем состоят основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук? 11. Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений. 12. Что объединяет школу человеческих отношений и школу поведенческих наук? 13. В чём состоят основные идеи количественной школы менеджмента? 14. Раскройте особенности американского менеджмента. 15. Назовите особенности европейского менеджмента. 16. Раскройте особенности японской модели менеджмента. 17. Основные этапы развития менеджмента в России. 18. Возможности и пути использования зарубежного опыта в российских условиях. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	1. Что представляет собой организация? Назовите основные признаки организации. 2. Для чего необходимо классифицировать организации? Какие организации вам известны? 3. Цели формирования формальной и неформальной организации. 4. Какие группы факторов образуют макросреду компании? 5. Какие характеристики внешней среды можно выделить, существует ли между ними взаимосвязь? 6. Из каких элементов состоит микросреда организации? 7. Приведите примеры, как внешние и внутренние факторы могут препятствовать или способствовать достижению миссии и целей компании. 8. Какие методы исследования внешней и внутренней среды вам известны?	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов, групповая работа

	9. Какова роль организационной культуры в современной организации? 10. Типы организационной культуры, их преимущества и недостатки. 11. Пути формирования и поддержания организационной культуры. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Что такое «цикл менеджмента»? 2. Почему выделяют основные и специальные функции менеджмента? Как они взаимосвязаны? 3. Что такое бизнес-план? Основные разделы и показатели плана развития. 4. Централизация и децентрализация управления. Координация процесса управления в деятельности организации. 5. В чем состоит суть делегирования полномочий? 6. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования. 7. Принципы построения оргструктуры. 8. Различия между механистическими (иерархические) и органическими (адаптивные) организационными структурами управления. 9. Этапы организационного проектирования. 10. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации? 11. Место и роль контроля в процессе управления. 12. Специфика контроля и контроллинга. Задачи и функции контроллинга. 13. Принципы эффективного контроля. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов, тестирование
Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Что представляет собой миссия организации? 2. Взаимосвязь миссии с целями организации. 3. Охарактеризуйте SMART-принцип при формулировании целей организации. 4. По каким критериям и направлениям можно классифицировать цели? Что такое дерево целей? 5. Приведите примеры качественных и количественных целей. 6. Что представляет собой стратегический менеджмент? 7. Назовите основные принципы разработки успешной стратегии по Томпсону и Стрикленду. 8. Раскройте содержание стратегий концентрированного роста. 9. Раскройте содержание стратегий интегрированного роста. 10. Раскройте стратегии диверсифицированного роста. 11. Раскройте содержание стратегий сокращения. 12. Раскройте конкурентные стратегии М.Портера. 13. Что представляет собой жизненный цикл организации? Раскройте стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу. 14. Назовите причины организационных изменений. Типы изменений. 15. Назовите основные причины вызывающие сопротивления изменениям в организации? 16. Назовите основные методы снижения степени сопротивления организационным переменам. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, разбор мини-кейсов, решение ситуационных задач

Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения	1. Как соотносятся между собой понятия: власть, лидерство и влияние? 2. Назовите основные типы власти по Френчу и Рейвену. 3. В чем различие между лидером и руководителем? 4. Какие выделяются основные подходы к изучению вопросов лидерства? 5. Назовите особенности авторитарного стиля управления. 6. Назовите особенности демократического стиля управления. 7. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. 8. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческого решения? 9. Перечислите достоинства и недостатки единоличных решений. 10. Достоинства и недостатки коллегиальных решений. 11. Что понимается под качеством управленческих решений и какими показателями оно характеризуется? 12. Основные этапы процесса принятия решений и их характеристика. 13. Что представляет собой оптимальное решение? 14. Назовите и охарактеризуйте основные методы принятия управленческих решений. 15. Что является критерием эффективности решения? Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, дискуссия, решение ситуационных задач, групповая работа
Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	1. Что представляет собой формальная группа? Назовите основные отличия группы от команды. 2. Назовите и охарактеризуйте командные роли по Белбину. 3. Каковы причины появления неформальных групп в организации? Могут ли они повлиять на эффективность работы организации? 4. Какие основные факторы влияют на эффективность работы команды? При каких условиях работа команды может оказаться неэффективной? 5. Назовите этапы построения и развития команды. 6. Назовите современные приемы и способы построения эффективных групп и команд. 7. Перечислите виды организационных конфликтов. 8. Назовите основные причины для развития организационных конфликтов. 9. Конструктивные и деструктивные функции организационного конфликта. 10. В чем могут проявляться формы конфликтной борьбы? 11. Опишите стадии развития организационного конфликта. 12. Назовите основные стили поведения в конфликтной ситуации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, дискуссия, групповая работа, тестирование

Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации. 2. Какая существует связь между понятиями «информация» и «знания»? 3. Назовите цели и задачи управления знаниями. 4. В чем различие формальных и неформальных видов коммуникаций в организации? 5. Назовите элементы и охарактеризуйте основные этапы процесса коммуникаций. 6. Объективные и субъективные барьеры в межличностных коммуникациях, способы их преодоления. 7. Каким образом связаны между собой организационная структура и коммуникации в организации? 8. Почему понятие «эффективный менеджер» связывают с понятием «эффективные коммуникации»? 9. Почему процесс коммуникации должен завершаться этапом «обратная связь»? 10. Назовите основные факторы, влияющие на эффективность коммуникаций. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, разбор мини-кейсов, решение ситуационных задач
Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Что такое эффективность менеджмента? 2. Назовите основные критерии и показатели эффективности менеджмента. 3. В чем заключается социальная эффективность менеджмента? 4. Суть концепции долговременной эффективности Р. Лайкерта. 5. В чем состоит идея теории эффективности организации Б. Басса? 6. Понятие корпоративной социальной ответственности: различные интерпретации. 7. Влияние корпоративной социальной ответственности на формирование положительного имиджа и деловой репутации компании. 8. Характеристика элементов модели пирамиды корпоративной социальной ответственности А. Керолла. 9. Современные теории корпоративной социальной ответственности. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Устный опрос, дискуссия, разбор мини-кейсов, тестирование

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
Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	1. Управленческие революции и их влияние на развитие общества. 2. Национальные модели менеджмента. 3. Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	1. Роль организаций в развитии современного общества. 2. Формирование формальной и неформальной организации. 3. Основные тенденции в развитии современных организаций.	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного

	4. Современные методы, модели и принципы управления. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	1. Распределение полномочий и обязанностей. 2. Нестандартные методы стимулирования персонала. 3. Проблемы демотивации в организации. 4. Контроллинг и его инструменты 5. Сбалансированная система показателей и KPI (Key Performance Indicators). Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 4. Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	1. Исторический контекст появления и практического использования основных теорий, и моделей стратегии. 2. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. 3. Обучающаяся организация. 4. Виды стратегий в зависимости от жизненного цикла организации 5. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. 6. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. 7. Характеристика инновационного менеджера. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения	1. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. 2. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. 3. Принятие решений в организации: ограниченная рациональность, интуитивная модель. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. 4. Автоматизированные информационные системы при принятии управленческих решений. 5. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры). Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.	1. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы. 2. Преимущества и недостатки работы в командах. 3. Современные концепции лидерства. 4. Особенности социологии лидерства. 5. Виды власти, их влияние на эффективность современной организации 6. Типы конфликтных личностей, их характеристики и способы сосуществования. 7. Значение конфликта для развития организации. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов

Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. 2. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. 3. Правила ведения деловых переговоров (деловая беседа, совещания). 4. Ведение деловых переговоров с учетом культуры страны. 5. Роль интернет-технологий в современном деловом общении. 6. Методы защиты информации в организации Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов
Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	1. Понятие и основные концепции эффективности. 2. Управление результативностью. Концепция «performance management». 3. Метрики эффективности. Опережающие и результирующие показатели. 4. Характеристика составляющих компонентов корпоративной социальной ответственности: социальные обязательства, социальное реагирование, социальная ответственность. 5. Инструменты реализации социальных программ: благотворительные пожертвования, социальные инвестиции, эквивалентное финансирование. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7	Работа с конспектом лекции, электронной библиотечной системой, информационно-образовательным порталом. Изучение дополнительной научной литературы и нормативного материала, подбор материала для тезисов докладов

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

Примеры тем домашнего творческого задания

1. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
2. Влияние организационных изменений на развитие компании.
3. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
4. Информация как основа коммуникации и ключевой ресурс менеджмента.
5. Бизнес-модель компании, успешно реализующей инновационную стратегию.
6. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
7. Информационное обеспечение для принятия решений в процессах менеджмента.
8. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
9. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
10. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
11. Особенности мотивации работников в российских организациях.
12. Использование сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.
13. Роль партнерства в современном управлении.
14. Понятие власти и ее роль в управлении организациями.
15. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.

16. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
17. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.
18. Материальные и нематериальные инструменты мотивации.
19. Методы разработки и принятия управленческих решений.
20. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.
21. Роль менеджера в формировании человеческого капитала.
22. Современные подходы к мотивации персонала.
23. Управление изменениями в современном менеджменте.
24. Виртуальные организационные структуры управления.
25. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
26. Характеристики и качество управленческих решений.
27. Подходы к разработке стратегии организации.
28. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
29. Сетевые формы организационных структур.
30. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
31. Влияние организационных изменений на развитие компании.
32. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
33. Пути развития менеджмента в России.
34. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
35. Тенденции изменений в современном менеджменте.
36. Факторы устойчивого роста организации.
37. Цифровизация технологий менеджмента и их влияние на эффективность деятельности компании.
38. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и решения.
39. Национальные особенности мотивационного менеджмента.
40. Проблемы социально-экономических и организационных аспектов менеджмента.

Примерный перечень заданий для промежуточного тестирования

1. С точки зрения теории «Y» менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) человек не любит работать
- б) работа не противна природе человека
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно
- г) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение

- д) работа доставляет людям удовлетворение
2. Социально-психологические методы управления основываются на:
- а) воздействии на сознание и социальные условия
 - б) законодательных и нормативных актах
 - в) материальном интересе работников
 - г) предупреждении конфликтов
 - д) морально-психологическом климате
3. Процессуальная теория мотивации – это теория:
- а) потребностей А. Маслоу
 - б) существования, связи и роста К. Альдерфера
 - в) двух факторов Ф. Гецберга
 - г) ожидания В. Врума
 - д) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
4. Валентность согласно теории В. Врума - это:
- а) мера ожидания
 - б) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий
 - в) мера ценности или приоритетности
 - г) мера вознаграждения
 - д) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты
5. Опора на сотрудничество, гармонию и согласие используется в ... системе менеджмента.
- а) американской
 - б) российской
 - в) немецкой
 - г) японской
6. Организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляющие своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы:
- а) Партиципативные
 - б) Сетевые
 - в) Многомерные
 - г) Виртуальные

7. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижению цели

– это:

- а) Конфликтность
- б) Лидерство
- в) Полномочия
- г) Установление субординации.

8. Коммуникационные сети – это ...

- а) соединение участников коммуникационного процесса
- б) совокупность управленческой информации
- в) информация и коммуникации в управлении
- г) совокупность участников процесса коммуникации
- д) обмен информацией

9. Субъект управления:

- а) отдает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- б) получает команды и функционирует в соответствии с их содержанием
- в) передает команды в зависимости от круга решаемых проблем
- г) оперативно доводит до подчиненных конкретные задачи

10. Установите соответствие:

Стиль руководства

Сущность

- | | |
|--------------------|--|
| 1) авторитарный | А) руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения; |
| 2) либеральный | Б) стремление руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных; |
| 3) демократический | В) руководитель предпочитает не рисковать, увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. |

11. Объектом управления в теории и практике менеджмента производственной организации являются ... (возможно несколько вариантов ответа)

- а) специалисты банка-кредитора
- б) работники цеха, производственного подразделения
- в) инфляционные процессы в экономике
- г) уровень качества выпускаемой продукции
- д) действия конкурента

12. Преобладание международных транзакций хозяйствующих субъектов над внутренними национальными представляет собой проявление такой тенденции менеджмента, как ...

- а) глобализация
- б) диверсификация
- в) информатизация
- г) дезинтеграция
- д) дифференциация

Примерный перечень кейсов по дисциплине

Кейс 1. Информационный токсикоз

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля. Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рассылка была по всей компании, сотням сотрудников. Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100-150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой.

Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений.

На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня. В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на совещаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе.

Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась).

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений. Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т.д.

Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читать – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2-3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объёма личного времени.

Вопросы для обсуждения:

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?
2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?
3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?
4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чём недостатки реализации этой идеи?
5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объёма электронной переписки и устранения «информационного токсикоза»?

Кейс 2. Обратная сторона социальной ответственности

В небольшом посёлке Владимирской области есть ООО «Картас», бывший государственный механический завод, который до перестройки был градообразующим предприятием. Свыше 90% работоспособного населения посёлка работало на заводе - других предприятий не было. Ясли, детские сады, школы, больница так или иначе были связаны с заводом. У него был свой жилищный фонд (в том числе гостиница и общежития), свой клуб, кафе и т. п. С

началом рыночных преобразований финансовое положение ООО «Картас» резко ухудшилось, и оно уже не могло выделять на социальные нужды такие средства, как раньше. Вскоре оно и вовсе прекратило оказывать помощь населению - передало жилищный фонд на баланс органу местного самоуправления, прекратило дарить подарки ветеранам и т. п.

Эти действия вызвали бурную реакцию населения, которое привыкло пользоваться социальными благами за счёт завода. Жители посёлка, сотрудники учреждений образования, милиции, здравоохранения толпами ходили на приём к руководству ООО. Руководство пыталось урезонить просителей: дескать, мы самостоятельны и платить никому не должны, но от помощи не отказываемся и предлагаем переждать несколько лет. Населению такая логика показалась неубедительной. Началась охота на руководство завода: горели дома и автомашины; квартиры, дачи и гаражи обворовывались (при этом народ рассуждал: «Я ведь не ворую, а возвращаю своё - то, что директор наворовал у меня раньше»); народ избивал руководителей и даже членов их семей, пытался похитить дочь директора и т. п. Место директора ООО иначе как местом смертника не называли: трое директоров попали в больницу (причём один с закрытой черепно-мозговой травмой и переломами рёбер). Всего за 1997-2000 годы на заводе сменилось 14 директоров!

Престарелые жители посёлка нашли другой способ давления на завод. Они стали писать в различные инстанции о якобы совершающихся злоупотреблениях и хищениях собственности. В посёлок зачастили проверки. Если визиты сотрудников прокуратуры, милиции и налоговой инспекции особого ущерба не наносили, то две проверки налоговой полиции - с выламыванием дверей и изъятием документов - каждый раз на полтора-два месяца выбивали предприятие из колеи.

Результатом непоколебимой уверенности населения в том, что завод ему должен (следствие активной социальной роли предприятия ранее), стало ещё большее ухудшение финансового положения ООО. Кстати, работники предприятия ещё и бастовали, что тоже не лучшим образом сказывалось на эффективности завода, который в конце концов практически прекратил какую-либо деятельность. Какое-то время ООО «Картас» ничего не производил, имел кучу долгов, а основные кредиторы готовили иск в областной арбитражный суд о признании завода банкротом. Вскоре предприятие и вовсе прекратило своё существование.

Судьба ООО «Картас» — это классический пример того, как дорого может обойтись бездумно высокий уровень социальной ответственности.

Вопросы для обсуждения:

1. К какому уровню социальной ответственности относилась деятельность ООО «Картас»?

2. Как вы думаете, извлекало ли само предприятие пользу из собственной социальной ответственности?
3. Почему прекращение социальных мер вызвало такую реакцию у населения?
4. Можно ли было предотвратить данную ситуацию?
5. Всегда ли оправдан высокий уровень социальной ответственности предприятий? В каких случаях следует с осторожностью распространять социальные блага?

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

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

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

Таблица 5

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения Для направления подготовки: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: ключевые факторы и методы анализа внутренней, и внешней среды организации для выявления проблем в области управления. Уметь: определять факторы и оценивать степень их влияния на эффективность деятельности организации.	Задание 1 Группа ПИК, которая специализируется на строительстве и реализации жилья ком-форт-класса преимущественно в сегменте индустриального домостроения. С начала деятельности (1994 год) ПИК построил более 19 млн м ² жилья, обеспечив квартирами более 300 тысяч семей. Компания осуществляет свою деятельность в 9 российских регионах России, с фокусом на Баку, Москву и Московскую область. ПИК ведёт работу по реализации обширного диверсифицированного портфеля проектов. В 2018 году Группа ПИК реализует более 30 проектов комплексной застройки в столичном регионе, большинство из которых сосредоточено в сегменте доступного жилья. Ваша задача состоит в том, чтобы проконсультировать данную компанию в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. Задание: 1. На основе PEST- анализа выявите ключевые факторы, влияющие на результаты деятельности

	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировки критериев и условий выбора. 4. Критически переосмысливает свой выбор сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знать: особенности разработки стратегических, тактических и оперативных целей развития организации. Уметь: формулировать цели с учётом SMART-подхода, разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды. Знать: методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента. Уметь: структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения целей и решения поставленных задач. Знать: основы социальной ответственности бизнеса, возможные последствия принимаемых решений и ключевые проблемы в области управления организацией.	сти организации, расставьте их в порядке снижения степени влияния. 2. Определите возможности и угрозы внешней среды для данной организации. 3. Проведите оценку 5 сил конкуренции по модели М. Портера (высокое, среднее, низкое). Задание 2 Сформулируйте корпоративную стратегическую цель компании ЕССО. Более 50 лет ЕССО входит в тройку мировых производителей обуви. С момента основания в 1963 году и по настоящее время ЕССО – единственная в мире компания, полностью контролирующая все этапы производства и реализации: от непосредственной выделки кожи до примерки модели её потенциальным владельцем. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы: Какие факторы окружающей среды могут оказать существенное влияние на данную компанию? Проранжируйте степень данного влияния. 2. В какой среде функционирует компания по степени сложности и уровню динамичности? 3. Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать? Задание 3 Вы – менеджер по производству в фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и в обычной, не боясь их засыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему? Задание 4 Имеются данные о деятельности четырех фирм и о том, какие меры предпринимают их топ-менеджеры в плане внесения изменений в работу своих организаций. Фирма «Копия+» держит точку в районном торговом центре, где оказывает услуги населению по распечатке и ксерокопии. Ее руководитель Николай не занимается долгосрочным планированием работы фирмы и не рассматривает варианты осуществления каких-либо организационных изменений в перспективе. Фирма «Элит-Авто» занимается реализацией
--	--	--	---

	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовки аналитических отчетов. 6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели задачи теории и методология исследования результаты и выводы	Уметь: выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем в сложившейся ситуации, оценивать последствия и выявлять взаимосвязи в цепочке последствий от принятых решений в организации. Знать: источники управленческой информации и способы её интерпретации; 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. Знать: принципы и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией. Уметь: организовывать свой труд и работу других исполнителей в рам-	дорогих иномарок. Ее руководитель Татьяна, несмотря на периодические предложения своих заместителей, считает оптимизацию структуры своей фирмы не целесообразной и не занимается этим вопросом. Фирма «Мега Оптика» держит сеть магазинов в разных частях города по продаже очков и сопутствующих товаров. Ее руководитель Михаил считает, что его бизнес всегда будет идти хорошо и не исследует возможности его реорганизации. Фирма «Ваш брокер» занимается оказанием посреднических услуг на фондовом рынке. Ее руководитель Леонид опасается негативных изменений деловой конъюнктуры в будущем и рассматривает варианты оптимизации бизнеса. Задание: 1. Распределите перечисленные фирмы с позиции соотношения стабильности и сложности внешней среды. Обоснуйте ответ. Опишите что представляет собой сложная внешняя среда. 2. Какой один из перечисленных руководителей поступает неправильно с позиции адаптивности своей фирмы? Аргументируйте свой ответ. Задание №5 Задание выполняется в группах по 3-4 человека. Каждой группе выбрать отрасль проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам: - на кого ориентирована - целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты подготовить в форме доклада Задание 6 Какое решение целесообразно принять менеджеру относительно неформальной организации, лидер которой неоднократно предлагал о внесении отдельных изменений в работу формальной организации, однако эти предложения даже не рассматривались: -изучить предложения лидера неформальной организации и дать соответствующий ответ; - учитывать в предложениях неформальной группы при выработке управленческих решений - постараться избавиться от лидера данной группы.
--	---	--	---

		ках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов.	
ПКН-3 Способность обеспечивать личную профессиональную эффективность в меняющейся внешней среде, также соответствие решений и действий трансформирующимся требованиям рынка Для направления подготовки: 42.03.01 Реклама и связи с общественностью	1. Проектирует индивидуальную образовательную траекторию и стратегию по развитию профессиональной карьеры с учётом тенденций изменения внешней среды.	Знать: факторы внешней среды, оказывающие влияние на систему компетенций, вызывающие необходимость повышения квалификации сотрудников. Уметь: оценивать степень влияния факторов внешней среды на систему компетенций, выявлять необходимость повышения навыков, знаний и умений в индивидуальной образовательной траектории.	Задание 1 10 качеств руководителя будущего Прочитайте текст и ответьте на вопросы. Грядущие изменения глобальной рабочей среды затронут не только рядовых сотрудников. Менеджерам компаний тоже придется осваивать новые методы руководства и становиться, наконец, настоящими лидерами. Вот список из 10 качеств, которые понадобятся им уже в ближайшем будущем. 1. <i>Лидер.</i> Слишком долго «менеджер» и «лидер» оставались независимыми понятиями. Менеджер играл роль диктатора, в то время как лидер выступал в амплу визионера. Менеджер будущего обязан быть лидером и уметь привлекать последователей. Он зарабатывает этот пост своим трудом, а не получает его в виде назначения. Менеджер будущего не может быть поставлен сверху только потому, что приносит больше денег или лучше всех справляется с делегированием. 2. <i>Прокладывает путь.</i> «Прокладывание пути» подразумевает, что руководитель устраняет препятствия, мешающие его подчиненным. Обязанность менеджера – делать подчиненных успешнее, а не заставлять их прислуживать своей персоне. Он прокладывает дорогу и открывает для своих людей новые возможности для роста и развития. 3. <i>Разбирается в технологиях.</i> Менеджеру не обязательно быть настоящим экспертом и разбираться во всех технологических новинках, с которыми приходится иметь дело. Достаточно понимать, что именно может принести пользу организации, и какие новинки имеют шансы на успех в краткосрочной перспективе. Технологии стали неотъемлемой частью нашей частной жизни и работы, поэтому руководитель должен держать руку на пульсе. 4. <i>Подает пример.</i> Менеджер должен быть образцом для подражания. Человеком, который первым демонстрирует новые модели поведения, поддерживает полезные технологии, принимает новые концепции и последовательно воплощает их на практике. Руководитель будущего не может вести за собой людей, просто приказывая и делегируя. Он – пример, и даже что-то вроде испытуемого в эксперименте. Лидер всегда на передней линии фронта, на острие перемен. 5. <i>Демонстрирует слабости.</i> Менеджеру будущего нужно уметь просить помощи, признавать неправоту, свободно говорить об отсутствии знаний в какой-либо области. У него не должно быть проблем с вопросами от членов команды и с высказыванием мнений, даже если

			позиция подчиненных противоречит позиции руководителя. Демонстрация слабостей необходима. Прозвучит неожиданно, но она связана с инновациями. Разрушая стереотип о начальниках-роботах, мы создаем атмосферу открытости, жизненно необходимую для стимулирования инновационного мышления. Руководитель должен быть человеком. <i>6. Верит в коллективный разум.</i> Менеджер будущего понимает и принимает очень простой, но важный факт: он не знает ответов на все вопросы и не все его решения правильны и оптимальны. Он осознает, что коллективный разум команды эффективнее указаний одного человека. Руководитель будущего признает пользу и ценность обмена информацией и положительно относится к технологиям совместной работы. <i>7. Заводила.</i> Руководителей привычно рассматривают как «гасителей», хотя их роль должна быть ровно противоположной. Менеджер обязан быть заводилой: фонтанировать идеями, экспериментировать, бросать вызов традициям. <i>8. Сразу дает обратную связь.</i> Хороший менеджер знает, что подведение итогов раз в год не дает ничего существенного ни компании, ни команде. Руководитель будущего делает все возможное, чтобы предоставлять обратную связь и выражать признательность сразу же, в реальном времени. Пользуется современными технологиями для совместной работы и предпочитает короткие регулярные «лайк-сессии» редким многочасовым «церемониям награждения». <i>9. Соблюдает личные границы.</i> Руководитель будущего четко соблюдает границы личного пространства подчиненных и в цифровом, и в реальном мире. Он понимает, уместно ли добавлять конкретного человека в друзья в соцсетях, можно ли назначать собрание на 6 утра или презентацию на 10 вечера, стоит ли рассылать письма или ставить задачи в нерабочие дни. Менеджер должен помнить: быть на связи и быть готовым работать в любой момент – не одно и то же. Подчиненные должны видеть, что руководитель признает и уважает границы их личного пространства. <i>10. Готов встречать работника будущего.</i> Менеджер будущего понимает, что привычные концепции и методы работы уходят в прошлое. Он открыт к изменениям и готов их принять, поощряет и на практике поддерживает перемены. Он неплохо представляет сущность работника будущего и делает все необходимое, чтобы соответствовать новым стандартам. А вот руководители старой закалки, скорее всего, будут вытеснены с рынка, потому что никто не захочет с ними работать. Вопросы для обсуждения:
--	--	--	---

	2. Владеет технологиями персональной эффективности, включая управление здоровьем, временем и мотивацией	Знать: требования к формулировке целей, принципы и методы эффективного планирования времени; показатели персональной эффективности, методы их оценки, факторы, влияющие на показатели эффективности, мотивы, цели, основы тайм-менеджмента; правила и принципы его применения в профессиональной деятельности. Уметь: анализировать и оценивать собственные силы и возможности; выбирать конструктивные стратегии личностного развития на основе принципов образования и самообразования.	1. Согласны ли вы с предложенным перечнем качеств руководителя будущего? Обоснуйте свой ответ. 2. Какие качества вы бы еще добавили в этот список? 3. Согласны ли вы с утверждением, что обязанность менеджера – делать подчиненных успешнее? 4. Согласны ли вы, что «руководители старой закалки, скорее всего, будут вытеснены с рынка, потому что никто не захочет с ними работать»? 5. Как вы думаете, какой стиль управления будет использовать руководитель будущего? 6. Как вы прокомментируете высказывание Ицхака Адизеса «Первосортный руководитель нанимает первосортных сотрудников, а второсортный – третьесортных»? 7. Приведите примеры современных успешных руководителей. Какими качествами они обладают? В чем секрет их успеха? Задание 2 Упражнение «Борьба с поглотителями времени» Ниже перечислены основные поглотители времени менеджера. Напротив каждого пункта напишите, как вы будете бороться с ними в своей работе. 1. Постоянные просьбы помочь со стороны Ваших подчиненных или коллег по работе. 2. Синдром откладывания. 3. Нежелание заниматься «нелюбимой» работой. 4. Чрезмерная увлеченность «любимыми» делами. 5. Поиск избыточной информации. 6. Непрошенные «гости» (посетители). 7. Погруженность в большое количество мелких вопросов. 8. Попытка слишком много сделать за один раз. 9. Спешка, нетерпение. 10. Неэффективные совещания. 11. Частые входящие звонки и сообщения по телефону. 12. Недостаточное делегирование обязанностей (или отсутствие делегирования). 13. Неэффективное хранение документов и другой информации. 14. Дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу.
--	--	---	--

	9. Грамотно и эффективно пользуется иноязычными источниками информации. 10. Продуцирует на иностранном языке письменные речевые произведения в соответствии с коммуникативной задачей.	приёмы профессионального ведения дискуссии и обсуждения. Знать: основы академической коммуникации и речевого этикета. Уметь: выстраивать коммуникации на основе норм речевого этикета. Знать: возможности иноязычных информационно-коммуникационных систем. Уметь: пользоваться иноязычными источниками информации для выполнения профессиональных обязанностей. Знать: письменные речевые произведения. Уметь: использовать в процессе коммуникации письменные речевые произведения.	сотрудникам, указав им брать пример с новичка и повысить объемы продаж. Негативное отношение коллектива перерастает в открытую вражду между новым сотрудником и остальными работниками компании. Вопросы: 1. Каковы объект, субъект, цель, причина конфликта? 2. На какой стадии находится данная конфликтная ситуация? 3. Определите тип, вид, конфликта 4. Предложите варианты конструктивного решения конфликта Задание 9 Роль в принятии решений по Г. Минцбергу, согласно которой менеджер отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных изменений, называется А) Ведущий переговоры Б) Устраняющий нарушения В) Предприниматель Г) Главный руководитель Задание 10 Для какой стадии жизненного цикла И. Адизеса характерна следующая ситуация: «Всё больше ресурсов организации направляется на контроль, а не на инновационное развитие. Система консервативна и неповоротлива, нацелена на создание ощущения незыблемости. Менеджмент не готов идти на риск, роста прибыли пытается достичь, повышая цены, не обеспечивая при этом лучшее качество» а) аристократизм б) младенчество в) бюрократия г) смерть.
--	--	---	---

Примерный перечень вопросов к зачёту/экзамену

1. Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента.
2. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.
4. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
5. Классическая (административная) школа в управлении.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
7. Количественная школа менеджмента.

8. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американ-

ской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.

9. Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.

10. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

11. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.

12. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур.

13. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.

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

15. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.

16. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.

17. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.

18. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.

19. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.

20. Виды мотивации. Проблема демотивации.

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

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

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

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

25. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.

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

27. Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели.
28. Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.
29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений.
30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
31. Природа власти и лидерства в организации. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.
32. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.
33. Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.
34. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
35. Индивидуальные стили принятия решений. Критерии принятия этически сложных решений.
36. Понятие и особенности группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.
37. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.
38. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Динамика развития конфликта. Функции конфликтов.
39. Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов.
40. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
41. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Причины неэффективной коммуникации.
42. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.
43. Вербальные и невербальные коммуникации.
44. Современные методы управления коммуникациями.
45. Понятие эффективности менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.

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

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

48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Основы менеджмента»

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

Кафедра менеджмента

Дисциплина «Общий менеджмент»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

1. Теоретический вопрос (20 баллов). Что представляют собой цели организации? Опишите основные этапы построения дерева целей организации. Раскройте требования к формулировке целей (SMART-принцип).

2. Тестовые задания (10 баллов).

1	Эволюционные изменения предполагают:	а) радикальное переосмысление и перепроектирование организации; б) глубокие и всесторонние перемены; в) хозяйственный реинжиниринг; г) долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее персонала
2	Коммуникация – это...	
3	Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:	а) планирование б) мотивация в) контроль г) организация
4	Для какой формы власти нежелательны ошибочные решения менеджера:	а) основанной на принуждении б) законной в) экспертной г) основанной на вознаграждении д) власти связей
5	Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их	а) конфликтность; б) лидерство; в) полномочия;

за собой к достижению цели – это:	г) добросовестная конкуренция; д) установление субординации.
-----------------------------------	---

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

«О`КЕЙ» – крупная российская розничная сеть, которая специализируется на торговле продуктами питания. Компания открыла свой первый гипермаркет в Санкт-Петербурге в 2002 году. Группа представлена двумя форматами: гипермаркетами под брендом «О`КЕЙ» и дискаунтерами под брендом «ДА!». Бренд «О`КЕЙ» признан одной из самых сильных торговых марок в Санкт-Петербурге и намерен занять такую же позицию в других регионах России. В 2016 году Открыт 110-ый магазин сети.

Зона доставки интернет-магазина www.okeydostavka.ru охватила всю территорию Москвы и Санкт-Петербурга. «О`КЕЙ», «Росбанк» и MasterCard выпустили совместную карту, позволяющую клиентам получать значительную дополнительную выгоду при совершении покупок. Запуск круглосуточной доставки и проекта «О`КЕЙ-Авто» - нового формата выдачи заказов в интернет-магазине. В 2017 году получил награду в номинации «Лучшая СТМ непродовольственных товаров» в эконо-сегменте. В 2018 году Признание ГК «О`КЕЙ» лучшей продуктовой сетью 2018 года и «Выбором потребителей» за «Лучшие цены» в рамках премии «Права потребителей и качество обслуживания». Открытие магазинов в новом формате «Компактного Городского Гипермаркета». Запуск омниканального мобильного приложения. Продукция собственных торговых марок «О`КЕЙ» получает призовые места на международном конкурсе «Гарантия Качества 2018». Распространение системы терминалов самостоятельных покупок Self-scanning в гипермаркетах Москвы и Санкт-Петербурга. Проведение масштабной благотворительной акции с Русфондом «Добрая покупка»

Задание:

1. Провести анализ данной компании по модели пяти сил М. Портера.
2. Сформулировать миссию и определить стратегическую цель компании.
3. Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать?
4. Определить тип корпоративной культуры (по нескольким типологиям)

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

Основная литература

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 25.04.2024). — Текст: электронный.

2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022. - 656 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996> (дата обращения: 26.04.2024). - Текст: электронный.

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

Дополнительная литература

4. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Т. А. Труфанова, Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова [и др.]. — Москва: КноРус, 2023. — 253 с. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947511> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст: электронный.

5. Шагеев, Д. А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте: учебник / Д. А. Шагеев. — Москва: КноРус, 2023. — 301 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/947680> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст: электронный.

6. Инновационный менеджмент цифровой экономики: учебное пособие / Г. Шеви, С. Хюзиг, Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — Москва: КноРус, 2023. — 307 с. — (Бакалавриат и магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/946240> (дата обращения: 26.04.2024). — Текст: электронный.

7. Петренко, Е. С. Современные инструменты тайм-менеджмента = Modern time-management tools: учебное пособие / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. — Москва: Креативная экономика, 2019 — 86 с.: ил. — DOI 10.18334/9785912922947. – ЭБС

Университетская библиотека ONLINE. – URL:
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599621> (дата обращения: 26.04.2024). – Текст:
электронный.

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

Перечень онлайн-курсов для изучения дисциплины «Основы менеджмента»:

1. Менеджмент <https://stepik.org/course/65474/promo?ysclid=lvh48ej2wh589009496>
2. Основы менеджмента <https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?ysclid=lvh46gzw97900763290>
3. Современный менеджмент. https://openedu.ru/course/spbu/MODERNMANA/?session=self_paced_2022

Электронные ресурсы БИК:

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

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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

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

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы.

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.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное

обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

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

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

- не используются.

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

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

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

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