

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

Кафедра менеджмента  
Факультет «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

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

Баркова Н.Ю., Алексашина Т.В.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.05 –Бизнес - информатика,  
ОП «Цифровая трансформация управления бизнесом»,  
профили: «ИТ-менеджмент в бизнесе»,  
«Технологии цифровых бизнес-моделей»

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

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

Москва, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	21
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	22
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	23
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	24

## 1. Наименование дисциплины

Менеджмент

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении</p>	<p><b>Знать:</b> понятийный аппарат и теоретический мейнстрим современного менеджмента; требования к постановке управленческих проблем и описанию проблемных ситуаций</p> <p><b>Уметь:</b> определять и выявлять реальную природу проблемы, применять модели, концепции, теории при решении реальных проблем и управленческих задач</p> <p><b>Знать:</b> методику SMART постановки целей, систему стратегических координат; основные функции менеджмента, составляющие основу управленческого цикла и связи, обеспечивающие их взаимодействие</p> <p><b>Уметь:</b> подбирать и применять инструменты и методы менеджмента, опираясь на прикладное использование их потенциала для решения социально-экономических задач</p> <p><b>Знать:</b> методы анализа факторов внешней и внутренней среды организации.</p> <p><b>Уметь:</b> интерпретировать результаты анализа внешней и внутренней среды организации и определять направления развития компании, исходя из критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> проблематику и методы принятия управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять и оценивать альтернативные варианты принятия решений и обосновывать свою позицию, нести ответственность за принимаемые управленческие решения.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, виды целей организации, методы исследования, используемых в решении практических задач управления.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить декомпозицию целей</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.  6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	компаний, взаимоувязывать основные блоки деятельности компании; понимать особенности управления организационными изменениями и применять на практике методы аналитической работы.  <b>Знать:</b> теорию и методологию исследования. <b>Уметь:</b> представлять результаты выполненной работы согласно системной модели исследования.
ПКН-2	Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации	1. Анализирует информационные потоки организации.  2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации.	<b>Знать:</b> требования, предъявляемые к управленческой информации и информационным потокам <b>Уметь:</b> интерпретировать социально-экономическую информацию из внутренней и внешней отчетности организаций  <b>Знать:</b> современные методы и подходы управления коммуникациями, схемы информационных потоков. <b>Уметь:</b> формировать информационные потоки и систему коммуникаций организации, применять информационные технологии и системы для повышения эффективности управления.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной модуля обязательной части общепрофессионального цикла по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика», профили «ИТ-менеджмент в бизнесе», «Технологии цифровых бизнес-моделей».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>3 з.е./108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет</i>	<i>зачет</i>

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития**

Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Эволюция теории менеджмента в России и за рубежом. Школы менеджмента в теории управления и генезис их развития. Развитие теории и практики менеджмента. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Предприниматель и менеджер. Опыт менеджмента зарубежных стран в области развития информационных технологий.

#### **Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда**

Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Внешняя среда организации, ее характеристики (сложность, подвижность, неопределенность). Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию.

Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров.

Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ.

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

#### **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 менеджмента. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.

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

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. Стратегические основы развития компании. Концепции жизненного цикла организации**

Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей.

Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации. Стратегия алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Анализ пяти сил Портера.

Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели. Современные бизнес модели и их применение в IT.

Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.

Сущность организационных изменений и их причины. Причины и методы сопротивления персонала изменениям.

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

Природа власти и лидерства в организации. Классификация власти. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Современные концепции лидерства. Авторитарные, демократичные и либеральные лидеры. Поведенческие и ситуационные подходы к лидерству.

Понятие и природа управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы и основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Особенности разработки и реализации инновационных управленческих решений.

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

Понятие и особенности группы. Формирование и этапы развития групп. Типы групп. Характеристика групп. Формальные и неформальные группы. Ролевые представления членов групп. Сплоченность группы. Групповые нормы. Проявление группового мышления. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.

Понятие и сущность конфликта. Функции конфликтов. Классификация конфликтов. Стратегии в конфликте. Инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов в организациях.

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

Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Каналы общения и деловая этика. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные барьеры. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Манипуляции. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления

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

Понятие эффективности менеджмента. Концепция долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Концепция эффективного предприятия П. Друкера. Повышение эффективности управления организацией.

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(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самостоя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	14	8	2	6	6	тест
2.	Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда	14	6	2	4	8	тест
3.	Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь	14	6	2	4	8	тест
4.	Тема 4. Стратегические основы развития компании. Концепции жизненного цикла организации	14	6	2	4	8	тест
	Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения	14	6	2	4	8	тест
	Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации	12	6	2	4	6	тест
	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	12	6	2	4	6	тест
	Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	14	6	2	4	8	тест
	В целом по дисциплине	108	50	16	34	58	Контрольная работа
	Итого в %	100%	46	32	68	54	

\*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
<b>Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поясните сущность менеджмента, приведите известные вам определения менеджмента.</li> <li>2. Что является объектом и предметом изучения дисциплины менеджмент?</li> <li>3. Поясните, как развивались теории менеджмента в России и за рубежом?</li> <li>4. Укажите школы менеджмента в теории управления и генезис их развития.</li> <li>5. В чем причина развитие теории и практики менеджмента?</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. командная работа
<b>Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте понятие организации.</li> <li>2. Какие признаки организации Вы знаете?</li> <li>3. Какие классификации организаций разработаны учеными?</li> <li>4. Что такое внешняя среда организации?</li> <li>5. Какие прямые и косвенные факторы внешней среды, воздействующие на организацию, вы знаете?</li> <li>6. Как взаимосвязаны факторы внешней среды организации?</li> <li>7. Дайте понятие сложность, подвижность, неопределенность внешней среды.</li> <li>8. Что такое внутренняя среда организации?</li> <li>9. Какие методы исследования внешней и внутренней среды организации вы знаете?</li> <li>10. Что такое организационная культура организации?</li> <li>11. Какова роль и значение организационной культуры в современном менеджменте?</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
<b>Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие функции менеджмента Вы знаете?</li> <li>2. Какие общие и специальные функции управления Вы можете выделить?</li> <li>3. Какие функции менеджмента относятся к общим функциям, как они взаимосвязаны?</li> <li>4. Поясните, в чем заключается функция планирования организации?</li> <li>5. Поясните, в чем заключается функция «организации» в менеджменте?</li> <li>6. Укажите типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.</li> <li>7. Дайте пояснение функции мотивация в менеджменте.</li> <li>8. Какие потребности выделяют исследователи в содержательных теориях мотивации?</li> <li>9. Какие процессуальные теории мотивации вы знаете, дайте их характеристику?</li> <li>10. В чем заключается функция контроля в организации</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
<b>Тема 4. Стратегические основы развития компании. Концепции</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте понятие миссии организации.</li> <li>2. Поясните, в чем заключается методика SMART постановки целей.</li> </ol>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия,



жизненного цикла организации	<p>3. Для чего организации выстраивают иерархию целей?</p> <p>4. Дайте определение стратегии организации. Поясните взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.</p> <p>5. В чем заключается стратегия алого и голубого океанов.</p> <p>6. Что такое ценностное предложение.</p> <p>7. Какие блоки бизнес-модель организации по Остервальдеру вы знаете?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>тестирование. Командная работа</p>
<p><b>Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения</b></p>	<p>1. В чем заключается природа власти и лидерства в организации?</p> <p>2. Какие виды власти вы знаете?</p> <p>3. Какие стили управления лидеров вы знаете?</p> <p>4. Какие современные концепции лидерства вы знаете?</p> <p>5. Поясните каких лидеров мы можем назвать автократичными, демократичными и либеральными?</p> <p>6. Какие поведенческие и ситуационные подходы к лидерству Вы знаете?</p> <p>7. Поясните важность управленческих решений в организации.</p> <p>8. Какие виды классификаций управленческих решений вы знаете?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p><b>Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации</b></p>	<p>1. Дайте определение группы, в чем польза работы в группе для компаний?</p> <p>2. Какие этапы развития групп и типы групп вы знаете?</p> <p>3. В чем суть формальных и неформальных групп?</p> <p>4. Каковы причины появления неформальных групп в организации?</p> <p>5. Какие роли членов групп Вы знаете?</p> <p>6. Какие групповые нормы поведения вы знаете?</p> <p>7. Несет ли конфликт в организации позитивную роль?</p> <p>8. В чем заключается позитивная и негативная роль конфликта в организации?</p> <p>9. Понятие и сущность конфликта. Функции конфликтов. Какие виды конфликтов вы знаете? Какие стратегии в конфликте Вы знаете?</p> <p>10. Какие инструменты в управлении конфликтами могли бы быть эффективны в организациях с вашей точки зрения?</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p><b>Тема 7. Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</b></p>	<p>1. В чем значимость управления коммуникациями в организации для руководителей?</p> <p>2. Какие этапы коммуникационного процесса Вы можете назвать?</p> <p>3. Какие каналы коммуникаций могли бы эффективно быть использованы в современных организациях?</p> <p>4. В чем заключаются основные причины неэффективных коммуникаций?</p> <p>5. Какие коммуникационные барьеры вы знаете?</p> <p>6. В чем суть вербальных и невербальных коммуникаций?</p> <p>7.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
<p><b>Тема 8. Эффективность</b></p>	<p>1. Что такое эффективность?</p>	<p>Устный опрос, разбор</p>

<b>менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса</b>	2. Какие пути повышения эффективности управления организацией вы знаете? 3. Какие этапы жизненного цикла организации Вы знаете? 4. Что такое инновации? Почему многие компании сегодня нацелены на быстрое внедрение инноваций? 5. В чем взаимосвязь устойчивого развития компании и социальной ответственности бизнеса? 6. Какая роль маркетинга в повышении эффективности управления организацией? 7. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
--	---	--

## 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
<b>Тема 1. Сущность менеджмента и ретроспектива его развития</b>	1. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. 2. Предприниматель и менеджер. 3. Опыт менеджмента зарубежных стран в области развития информационных технологий. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
<b>Тема 2. Организация, ее внешняя и внутренняя среда</b>	1. Виды организационных культур. 2. Методы формирования и поддержания организационной культуры. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
<b>Тема 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь</b>	1. Виды мотивации. 2. Проблема демотивации сотрудников. 3. Характеристики эффективного контроля. 4. Контроллинг и его инструменты. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов,
<b>Тема 4. Стратегические основы развития компании. Концепции жизненного цикла организации</b>	1. Анализ пяти сил Портера. 2. Основные элементы бизнес-модели. 3. Современные бизнес модели и их применение в IT. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов прохождение онлайн-курса «Стратегический менеджмент»
<b>Тема 5. Лидерство и стили управления. Управленческие решения</b>	1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. 2. Методы и основные этапы процесса подготовки управленческих решений. 3. Особенности разработки и реализации инновационных управленческих решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
<b>Тема 6. Групповая динамика и командообразование в организации.</b>	1. Проявление группового мышления. 2. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала;

	3. Профилактика конфликтов в организациях. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	подбор материала для тезисов докладов
<b>Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</b>	1. Современные методы управления коммуникациями. 2. Манипуляции в организации. 3. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов
<b>Тема 8. Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса</b>	1. Модели жизненного цикла. 2. Сущность организационных изменений и их причины. 3. Причины и методы сопротивления персонала изменениям. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов

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

### Примерный перечень тем для контрольной работы

1. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.
2. Бирюзовое управление: особенности, основные признаки, элементы структуры.
3. Современные типы организационных структур и их характеристика.
4. Основы проектного менеджмента.
5. Теория подкрепления Б. Скиннера: как мотивировать персонал?
6. Корпоративная культура как инструмент повышения эффективности управления предприятием.
7. Цифровизация и цифровой менеджмент в современном управлении.
8. Личный бренд руководителя в управлении и развитии организации.
9. Процесс управления командной работой в организациях разного типа
10. Теория и практика трансформации управленческих навыков с использованием искусственного интеллекта

### Примерный перечень заданий для тестирования

**Задание 1.** Возникновение практики управления связано с ...

- А. возникновением письменности
- Б. возникновением производства
- В. разделением и кооперацией труда
- Г. возникновением первобытнообщинного строя
- Д. появлением общения

**Задание 2.** Понятие "менеджмент" следует применять непосредственно в ...

- А. естественных системах
- Б. предпринимательских, корпоративных структурах

В. социально-экономических системах

Г. всех управленческих структурах

**Задание 3.** Менеджмент – это ...

А. теория и практика управления

Б. главный принцип управления

В. исключительно теория управления

Г. исключительно практика управления

Д. организация деятельности людей

**Задание 4.** 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

**Задание 5.** Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

А. "кружок"

Б. "цепочка"

В. "колесо"

Г. "вертушка"

**Задание 6.** Состояние объекта управления относительно выбранной цели - это

А. цель

Б. задача

В. ситуация

Г. Проблема

**Задание 7.** Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией - это

А. ситуация

Б. проблема

В. корректировка решения

Г. препятствие

**Задание 8.** Показатели привлекательности (или непривлекательности) альтернатив для участников процесса выбора -

А. инструменты суждения

Б. критерии оценки альтернатив

В. Ограничения

**Задание 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

**Задание 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.

*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
<b>УК-11</b> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения.	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	<b>Знать:</b> понятийный аппарат и теоретический мейнстрим современного менеджмента; требования к постановке управленческих проблем и описанию проблемных ситуаций. <b>Уметь:</b> определять и выявить реальную природу проблемы, применять модели, концепции, теории при решении реальных проблем и управленческих задач.	<b>Задание.</b> Фабрика по производству упаковки из картона, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Политика организации содержит основные положения стратегии в форме практического руководства, необходимого для формирования бизнес-стратегий и функциональных стратегий. Однако ее положения и принципы слабо интерпретируются при постановке задач работникам в рамках текущей деятельности. Часть рабочего времени сотрудники тратят на разговоры за кофе в стиле «что слышно в наших кулуарах?», «опять организационные изменения?!» С целью совершенствования процесса управления фабрикой было строго регламентировано время относительно 15 минутных перерывов, издано несколько распоряжений по поводу нарушения установленных правил и руководитель лично беседовал с нарушителями. Но работники продолжают сопротивляться таким стараниям. Проведенный опрос показал, что 79% работников считают недостаточным то вознаграждение, которое они получают за хорошую работу. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работают всего лишь 300-человек, однако улучшить показатели работы руководству не удастся! Укажите какие управленческие проблемы Вы бы отметили по данной ситуации.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<b>Знать:</b> методику SMART постановки целей, систему стратегических координат; основные функции менеджмента, составляющие основу	<b>Задание.</b> Вы создаете бизнес в IT-сфере. Сформулируйте миссию, видение, составьте дерево целей на среднесрочную перспективу. Опираясь на

		<p>управленческого цикла и связи, обеспечивающие их взаимодействие.</p> <p><b>Уметь:</b> подбирать и применять инструменты и методы менеджмента, опираясь на прикладное использование их потенциала для решения социально-экономических задач.</p>	<p>метод «умного» целеполагания (SMART-принципы)</p> <p>сформируйте перечень возможных ошибок при постановке целей.</p> <p>Укажите какие действия необходимо предпринять для реализации главной цели.</p>
	<p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Знать:</b> методы анализа факторов внешней и внутренней среды организации.</p> <p><b>Уметь:</b> интерпретировать результаты анализа внешней и внутренней среды организации и определять направления развития компании, исходя из критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>На примере конкретной организации проведите ее стратегический анализ, обобщите результаты.</p> <p>Выделите основных стейкхолдеров и их влияние на организацию</p>
	<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p><b>Знать:</b> проблематику и методы принятия управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять и оценивать альтернативные варианты принятия решений и обосновывать свою позицию, нести ответственность за принимаемые управленческие решения.</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.</p> <p><i>Первый альтернативный вариант.</i> Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.</p> <p><i>Второй альтернативный вариант.</i> Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.</p> <p><i>Третий альтернативный вариант.</i> Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции,</p>

			<p>конкурентоспособной на рынках сбыта.</p> <p><b>Вопросы:</b> Проанализируйте возможные направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного развития компании, подготовленных аналитиками, Вы считаете наиболее приемлемым? Оцените возможные последствия</p>
	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов</p>	<p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, виды целей организации, методы исследования, используемых в решении практических задач управления.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить декомпозицию целей компании, взаимоувязывать основные блоки деятельности компании; понимать особенности управления организационными изменениями и применять на практике методы аналитической работы.</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>На примере конкретной организации определите</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) каким видите будущее рассматриваемой компании?</li> <li>2) каковы управленческие и финансовые цели в отношении в отношении достижения видения?</li> <li>3) в каких показателях работы с клиентами необходимо преуспеть, чтобы достичь желаемых показателей?</li> <li>4) в отношении каких внутренних процессов необходимо преуспеть, чтобы удовлетворить клиентов</li> <li>5) что необходимо сделать для развития внутренних ресурсов для того, чтобы преуспеть в процессах</li> <li>6) с использованием экспертного интервью выявите рискованные ситуации и подготовьте проект аналитического отчета</li> </ol>
	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Знать:</b> теорию и методологию исследования.</p> <p><b>Уметь:</b> представлять результаты выполненной работы согласно системной модели исследования.</p>	<p><b>Задание.</b></p> <p>Одна из крупнейших транснациональных компаний, специализирующаяся на выпуске электронной продукции, ведущая интенсивные научные разработки была создана как небольшая венчурная (рисковая) компания. На протяжении длительного времени компания принадлежала к лидерам промышленности по среднегодовым темпам роста объема продаж и чистой прибыли, но стала наблюдаться отрицательная динамика. Руководство компании решило, что нужна была новая кровь - место инженера, первого CEO занял человек из медиа индустрии. Хотя компания в меньшей степени занималась</p>



			<p>развитием собственных технологий, новый руководитель понимал, что ему надо развивать технологическую составляющую и пытался покупать многочисленные, но небольшие стартапы. Однако компании не удалось избежать неудач, объем продаж упал. Достигнута ли организацией поставленная цель и задачи? Используя методы стратегического анализа, проведите исследование деятельности компании? Последствия каких решений привели к такому результату для компании?</p>
<p><b>ПКН-2</b> Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации.</p>	<p>1. Анализирует информационные потоки организации.</p> <p>2. Создают модели «как есть» и «как должно быть» информационных потоков организации.</p>	<p><b>Знать:</b> требования, предъявляемые к управленческой информации и информационным потокам <b>Уметь:</b> интерпретировать социально-экономическую информацию из внутренней и внешней отчетности организаций</p> <p><b>Знать:</b> современные методы и подходы управления коммуникациями, схемы информационных потоков. <b>Уметь:</b> формировать информационные потоки и систему коммуникаций организации, применять информационные технологии и системы для повышения эффективности управления.</p>	<p><b>Задание.</b> Охарактеризуйте систему коммуникаций, описываемую фразой «Начальник говорит!!!» Укажите возможные информационные потоки.</p> <p><b>Задание.</b> На примере конкретного предприятия покажите изменение направления информационного потока; ограничения по объему информационного потока; ограничения по скорости информации в информационном потоке и их влияние на результативность деятельности.</p>

### Примерный перечень вопросов к зачету

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

подход.

7. Количественная школа менеджмента.
8. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.
9. Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.
10. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.
11. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.
12. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур.
13. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
14. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.
15. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.
16. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.
17. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
18. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.
19. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.
20. Виды мотивации. Проблема демотивации.
21. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.
22. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).
23. Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей.
24. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.

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

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

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

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

48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

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

### **Основная литература**

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

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

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

### **Дополнительная литература**

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

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

6. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шеве, С. Хюзиг, Г. И. Гуменова, 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**

1. Современный менеджмент <https://online.edu.ru/public/course?cid=11136916>
2. Современный менеджмент <https://online.edu.ru/public/course?cid=19540899>
3. Стратегический менеджмент <https://online.edu.ru/public/course?cid=11043774>
4. Основы менеджмента [https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self\\_2024](https://openedu.ru/course/ITMOUniversity/FUNMAN/?session=self_2024)

### **Электронные ресурсы БИК:**

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

13. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
14. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Цель выполнения контрольной работы заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Менеджмент».

Контрольная работа должна 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.

При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины.

Основные элементы контрольной работы:

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

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы контрольной работы; цель и задачи; краткое описание используемого инструментария. Основная часть работы должна состоять из двух разделов. Первый раздел должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме контрольной работы, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования и выявление проблемных мест. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система.

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

позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

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

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

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

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

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

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

1. Информационно-правовая система «Гарант»;
2. Информационно-правовая система «КонсультантПлюс»;
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.