

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.

Астафьева О.В.

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика,

ОП «Бизнес-анализ, налоги и аудит»,

профили: «Налоги и бизнес»; «Международное налогообложение»;  
«Учет, анализ и аудит»; «Аудит и внутренний контроль»

*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	14
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	31
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	34
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	34

## 1. Наименование дисциплины

Основы менеджмента

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
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 цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>Знать: основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>Уметь: аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации.</p> <p>Знать: подходы к постановке целей и задач управления.</p> <p>Уметь: обосновывать необходимость достижения управленческих целей.</p> <p>Знать: методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций.</p> <p>Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив.</p> <p>Знать: методы разработки управленческих решений.</p> <p>Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи.</p> <p>Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления.</p> <p>Уметь: проводить целеполагание развития организации.</p> <p>Знать: методы исследований в менеджменте.</p> <p>Уметь: последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.</p>
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач	<p>1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p>2. Выявляет сущность и особенности современных</p>	<p>Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки.</p> <p>Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p>Знать: сущность и особенности современных экономических</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.  3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	процессов. Уметь: выстраивать взаимосвязь экономических процессов с другими процессами, происходящими в обществе; критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы. Знать: основные российские и зарубежные управленческие концепции и основные направления экономической политики государства. Уметь: критически оценивать и грамотно применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации при исследовании протекающих процессов.
ПKN-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.  2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.	Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Уметь: применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Знать: основы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений. Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» является дисциплиной обязательной части общегуманитарного цикла для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ОП «Бизнес-анализ, налоги и аудит», профили: «Налоги и бизнес»; «Международное налогообложение»; «Учет, анализ и аудит»; «Аудит и внутренний контроль».

**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>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</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. 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. Стратегии 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 (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа – Аудиторные занятия		Самостоя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции		

1.	Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	14	4	2	2	10	тест
2.	Организация, ее внешняя и внутренняя среда	13	4	2	2	9	тест
3.	Функции менеджмента, их взаимосвязь	16	6	2	4	10	тест
4.	Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	13	4	2	2	9	тест
5.	Лидерство и стили управления. Управленческие решения	13	4	2	2	9	тест
6.	Групповая динамика и командообразование в организации	13	4	2	2	9	тест
7.	Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	13	4	2	2	9	тест
8.	Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	13	4	2	2	9	тест
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	74	Домашнее творческое задание
	Итого в %	100%	32%	47%	53%	68%	

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

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
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.	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование



	<p>Бихевиористский подход. Количественная школа менеджмента.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3</p>	
Организация, ее внешняя и внутренняя среда	<p>Понятие организации. Признаки 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.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
Функции менеджмента, их взаимосвязь	<p>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.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.4, 8.7</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	<p>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. Стратегии алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера. 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.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3, 8.5, 8.6</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
Лидерство и стили управления. Управленческие решения	<p>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. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Индивидуальные стили принятия решений.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.5, 8.7</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>
Групповая динамика и командообразование в организации	<p>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</p>	<p>Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа</p>

	конфликтов. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2	
Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Причины неэффективной коммуникации. Вербальные и невербальные коммуникации. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.7	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3, 8.5	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, 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
Сущность менеджмента и ретроспектива его развития	Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Организация, ее внешняя и внутренняя среда	Классификация организаций. Законы развития организации. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Функции менеджмента, их взаимосвязь	Характеристики эффективного контроля. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators). <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.4, 8.7	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Стратегии роста и развития организаций. Концепции жизненного цикла организации	Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3, 8.5, 8.6	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Лидерство и стили управления. Управленческие решения	Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений. Критерии принятия этически сложных решений.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для

	<b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.5, 8.7	тезисов докладов.
Групповая динамика и командообразование в организации	Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Управление знаниями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы. Современные методы управления коммуникациями. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1, 8.2, 8.7	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Эффективность менеджмента. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса	Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности. ESG-критерии и повестка современного менеджмента. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3, 8.5	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 домашнего творческого задания

1. Компании, успешно реализующие имитационную модель инновационного развития.
2. Влияние современных инновационных технологий на процесс управления.
3. Искусство и творчество в работе менеджера: миф или реальность?
4. Современные способы управления: влияние четвертой промышленной революции.
5. Способы формирования креативного потенциала менеджмента.
6. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала в российских компаниях: плюсы и минусы.
7. Значимость распределенного лидерства в современном менеджменте.
8. Реализация концепции устойчивого развития в российских компаниях.
9. Компании, внедряющие подрывные инновации.
10. Роль лидеров-инноваторов в инновационном развитии компании и отрасли.
11. Российские компании, реализующие концепцию устойчивого развития.
12. Сценарное планирование в компаниях в эпоху «черных лебедей».
13. Защита экологии как форма проявления социальной ответственности компании.
14. Бирюзовые компании в российской экономике.
15. Женское лидерство: факторы успеха и неудачи.
16. Современные подходы к мотивации персонала.
17. Циркулярное производство в России.
18. Управление изменениями в современном менеджменте.

19. Виртуальные организационные структуры управления.
20. Тайм-менеджмент как способ повышения эффективности работы менеджера.
21. Инновационные стратегии организации.
22. Применение Agile-технологий при реализации проектов.
23. Сетевые формы организационных структур.
24. Холакратия и бюрократия: сходства и различия.
25. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
26. Методики обеспечения всеобщего качества и их реализация в российском менеджменте.
27. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала в организации.
28. Реализация стратегии «голубого океана» в российских компаниях.
29. Открытые инновации и развитие краудсорсинга в России.
30. Возможности роста и ограничения для развития малых и средних предприятий в России.
31. История и этапы развития управленческой мысли. Управленческие революции.
32. Модель жизненного цикла А. И. Пригожина.
33. Модель организационного развития Л. Данко.
34. Модели управления изменениями: Модель EASIER («Шесть шагов»), Модель ADKAR (пять шагов) по Дж. Хайят.
35. Технологические вызовы: цифровая трансформация. Четвертая промышленная революция.
36. Ценностные сдвиги: экономика совместного потребления, мультикультурность.
37. Квантовый менеджмент.
38. Предпринимательский менеджмент.
39. Концепция развития знаний в организации. Классификация организационного знания (И. Нонака, Х. Такеучи).
40. Типология организационного поведения Р. Мертона.
41. Влияние психологических качеств на поведение персонала в организации. Понятие самоэффективности по А. Бандура.

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

Задание 1. Совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей называется ... менеджмента.

1: методами

- 2: принципами
- 3: законами
- 4: правилами
- 5: целями

Задание 2. Институт социального партнерства более развит в организациях, реализующих ... модель менеджмента.

- 1: европейскую
- 2: американскую
- 3: японскую
- 4: российскую
- 5: арабскую

Задание 3. Ученый, впервые классифицировавший функции менеджмента – это...

- 1: Макс Вебер
- 2: Анри Файоль
- 3: Фредерик Уинслоу Тейлор
- 4: Адам Смит
- 5: Абрахам Маслоу

Задание 4. Временные целевые группы предполагает следующий тип организации:

- 1: линейная
- 2: матричная
- 3: дивизиональная
- 4: традиционная
- 5: линейно-функциональная

Задание 5. Основным положением какой теории является то, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других сотрудников?

- 1: теории потребностей А. Маслоу
- 2: теории ожидания В. Врума
- 3: расширенной модели ожидания А. Портера — Э. Лоулера
- 4: теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда
- 5: теории справедливости С. Адамса

*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	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, формулировке 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	Знать: основы подходов к структурированному описанию проблемной ситуации. Уметь: аргументированно выбирать методы решения проблемной ситуации. Знать: подходы к постановке целей и задач управления. Уметь: обосновывать необходимость достижения управленческих целей. Знать: методы разработки критериев оценки вариантов решения проблемных ситуаций. Уметь: проводить анализ ситуации, формулировать критерии и условия выбора альтернатив. Знать: методы разработки управленческих решений. Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» и контурные связи. Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа	Задание 1. Часто приходится слышать, что выработка и реализация стратегии – задача крупных организаций. По мнению сторонников этой позиции, задача любого малого предприятия – выживать на рынке, используя те возможности, которые имеются в настоящий момент. Однако опыт развития ряда субъектов малого и среднего бизнеса дает основания усомниться в правильности этого утверждения. Примером может служить деятельность одной российской компании, специализирующейся на производстве продуктов питания. Возникнув в начале 1990 х гг., она ограничивала свою деятельность масштабами нескольких муниципальных образований. Выход на рынок и последующее утверждение на нем был обеспечен за счет таких преимуществ предприятия перед доминирующими на рынке мясокомбинатами, как гибкость и оперативность в обслуживании малых предприятий розничной торговли. Маленькие магазины, расположенные в сельской местности и малых населенных пунктах, не всегда могли воспользоваться услугами поставщиков, заинтересованных в сбыте товаров большими партиями, и искали альтернативных поставщиков. Данная ориентация оправдала себя, и предприятие постепенно утвердилось на рынке. Тогда среди учредителей развернулись дискуссии о перспективах дальнейшего развития. В процессе этих дискуссий было принято решение о дальнейшем развитии по стратегии интенсивного роста, в русле которой планировалось удерживать свои

	<p>агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>и синтеза при решении практических задач управления.</p> <p>Уметь: проводить целеполагание развития организации.</p> <p>Знать: методы исследований в менеджменте.</p> <p>Уметь: последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, результаты и выводы исследования.</p>	<p>позиции в сотрудничестве с маленькими магазинами, а также постараться установить прочные связи с сетевыми субъектами розничной торговли. Это в свою очередь не только требовало от предприятия существенного увеличения объемов производства (производственные мощности позволяли решить эту задачу), но и значительно повышало требования к ритмичности поставок сырья и доставки готовой продукции клиентам. Фактически речь шла о поиске новых поставщиков и изменении подхода к решению транспортных проблем. Используя ранее подходы уже не могли удовлетворить предприятие. Дело в том, что на этапе становления сырье закупалось у местных фермеров, а доставка осуществлялась с помощью различных контрагентов. Такое положение нужно было менять. Принципиальным стало решение о создании отделов снабжения, сбыта и собственной транспортной службы. Правильность данного решения ни у кого не вызывала сомнений, но при обсуждении путей решения этой проблемы возникли разногласия. Как отмечалось выше, принятие новой стратегии объективно требует изменения организационной структуры управления предприятием, приведения ее в соответствие с новыми задачами. Именно по вопросу о том, какой должна быть новая структура управления, возникли разногласия.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания. Как реорганизовать организационную структуру управления данным предприятием (на момент принятия решения сохранялась линейная структура управления) и какой вариант, по вашему мнению, является оптимальным? Изобразите схему новой организационной структуры компании. Аргументируйте выбор организационной структуры.</p> <p>Задание 2. Кейс</p> <p>Неудачные переговоры<sup>1</sup></p> <p>Тиму Карру, американцу, работавшему на оборонном предприятии, предстояли трудные переговоры с потенциальным клиентом – топ-менеджером компании из Саудовской Аравии, но он не особенно волновался за их исход. Тим был опытным переговорщиком и хорошо знал основные правила: 1) люди – отдельно, проблема – отдельно; 2) заранее подготовь запасные сценарии или лучшую альтернативу обсуждаемому соглашению; 3) главное –</p>
--	--	--	--

		<p>интересы сторон, а не их позиции. Все это он учил, сдавал на экзаменах.</p> <p>Он позвонил в Саудовскую Аравию. Долгий телефонный разговор шел по плану. Тим осторожно подводил собеседника к тому, чтобы тот согласился на предлагаемые ему условия, и, казалось, достиг цели. «Позвольте, я подведу итог, – сказал он. – Итак, вы готовы обеспечить поставки для намеченного на следующий год проекта и свяжетесь со своим коллегой из вашего отдела энергетики, чтобы получить его одобрение. Тогда я отправлю письмо... Далее, вы сказали, что вы...». Но, когда Тим закончил подробно излагать, кто на что согласился, ответом ему было долгое молчание. Наконец в трубке раздался тихий, но твердый голос: «Я сказал вам, что сделаю это. Вы думаете, что я не выполняю своих обещаний? Что я не держу слова?». На этом разговор закончился – и переговоры тоже.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделите причины, из-за которых Тим не достиг своей цели, и переговоры закончились безуспешно. Ответ обоснуйте.</li> <li>2. Сгенерируйте рекомендации по повышению эффективности ведения переговоров.</li> </ol> <p>Задание 3. В туристических фирмах России существует две основные системы оплаты труда сотрудников. По первой – сотрудники получают фиксированный высокий оклад. По итогам работы за год или квартал они могут быть премированы (но это совсем не обязательно). По второй – все сотрудники получают фиксированный невысокий оклад, однако имеют доплаты в форме процента от сделки с клиентом.</p> <p>Определите, какие из перечисленных достоинств характерны для каждой системы оплаты труда:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развивает стремление к лучшей работе с клиентами.</li> <li>2. Обеспечивает стабильность дохода.</li> <li>3. Повышает инициативу сотрудников.</li> <li>4. Повышает доверие со стороны клиентов.</li> <li>5. Дает уверенность в завтрашнем дне.</li> <li>6. Способствует созданию постоянной клиентуры.</li> </ol> <p>Задание 4. Кейс</p> <p>Лидер российской продуктовой розницы X5 Retail Group начал свою историю более 20 лет назад. Сегодня компания управляет сетями магазинов у дома «Пятерочка» и «Чижик»,</p>
--	--	---



		<p>супермаркетами «Перекресток», гипермаркетами «Карусель». Акции X5 котируются на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже, основной акционер — «Альфа-групп». В 2020 году, согласно предварительным операционным итогам, чистая розничная выручка компании увеличилась на 14,3% по сравнению с 2019 годом и составила 1,973 трлн руб., выручка цифровых бизнесов X5 выросла почти в 5 раз и достигла 20,1 млрд руб. На конец года у X5 насчитывалось 17707 магазинов общей торговой площадью 7,84 млн кв. м.</p> <p>Пандемия проверила бизнес на скорость реакции и прочность: многие компании не пережили кризис, но были и те, кто оседлал волну во время шторма. Ритейл стал одной из первых сфер, ощутивших удар «стихий»: в марте прошлого года спрос на продукты и онлайн-доставку резко вырос, и к этому оказались готовы далеко не все компании. X5 Retail Group, крупнейший российский ритейлер, сумел быстро перестроиться и извлечь из ситуации выгоду. За несколько месяцев он увеличил число онлайн-заказов в 50 раз и в течение трех лет собирается вывести направление e-commerce на прибыль, чего его конкурентам не удалось за 20 лет. База для рывка компании — начатая недавно программа цифровизации и прагматичный подход к расходам.</p> <p>HBR Россия: С началом пандемии многие менеджеры стали работать больше или не так, как прежде. Изменились ли ваши обязанности?</p> <p>Шехтерман: Безусловно. Мне пришлось больше погрузиться в «операционку», хотя в первую очередь я занимаюсь стратегией, вернее, верхнеуровневым контролем и запуском новых направлений бизнеса. В середине марта и начале апреля 2020 года неопределенность зашкаливала, и пришлось очень быстро принимать совместные решения и действовать. Был создан оперативный штаб, в который вошли члены правления, менеджеры из операционных бизнесов, я этот штаб возглавил. Решения приходилось принимать с колес — менять процессы в магазинах, где-то перераспределять полномочия, обеспечивать безопасность сотрудников и клиентов. Например, пока маски были в дефиците, мы искали и закупали их в Китае, привозили самолетами. Благодаря этому магазины выдержали нагрузку, компания заранее подготовилась к ажиотажному спросу в марте. Кроме того, мы плотно</p>
--	--	--

		<p>взаимодействовали с властями — регулярно проводились совещания, где обменивались данными по запасам продуктов — в первую очередь, социально значимых. Во время локдауна случались перебои: компания просто не успевала подвозить товары с распределительных центров, все сразу раскупали. Но абсолютно пустых полок не было, к тому же мэрия Москвы пошла нам навстречу и разрешила разгружаться ночью, чтобы утром все стояло в магазинах. Сегодня необходимости в едином штабе на уровне X5 нет, все процессы отработаны, у каждой сети есть свой собственный штаб, где самостоятельно принимают необходимые решения.</p> <p>2020-й стал для руководителей годом ясности: они увидели в своем бизнесе слабые места, а кто-то обнаружил точки опоры. Какие открытия сделали вы в X5 Retail Group?</p> <p>В прошлом году у всех все пошло не так, как планировалось. Пандемия и кризис привнесли много неопределенности, и последствия мы будем ощущать еще очень долго. Это период трансформации, вызов для нашего личного и профессионального роста. Но для X5 год был продуктивным — мы протестировали новые направления и процессы, которые запустили некоторое время назад. И сегодня видим, что компания эффективна и операционная модель, которую мы строили последний год, позволяет нам очень быстро меняться.</p> <p>В конце 2018 года X5 начала серьезную цифровую трансформацию, и благодаря этому в марте 2020-го мы одни из первых перевели на удаленку 97% персонала в Москве и большую часть региональных офисов. Далеко не все крупные компании могли сделать это и продолжать эффективно работать. Перевод ускорил перестройку наших рабочих процессов и офисных пространств. Поначалу мы опасались за продуктивность команд, но, как показала практика, сотрудники одинаково эффективно работают и в офисе, и дома. Сейчас компания лучше понимает узкие места и ограничения удаленки, у нас есть проект X5 Home Office, где мы обучаем руководителей и сотрудников работать в новом формате, внедрять цифровые инструменты. Около 60% персонала будет и после окончания пандемии трудиться в гибридном режиме — несколько дней в офисе, несколько дней дистанционно.</p>
--	--	---

			<p>(интервью журналу «Harvard Business Review Россия» главного исполнительного директора X5 Retail Group Игоря Шехтермана <a href="https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807">https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807</a>)</p> <p>1. Какие элементы внутренней среды организации были подвержены изменениям?</p> <p>2. Какой стратегии управления изменениями следовала компания?</p> <p>Задание 5. Выполняется в группах по 3-4 человека. Проанализировать компанию, которая может быть конкурентоспособной на рынке в настоящее время. Необходимо подготовить презентацию, в которой следует отразить следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Название и миссия компании.</li> <li>2. Дерево-целей компании.</li> <li>3. Диаграмма Ганта по открытию данной компании.</li> <li>4. Схема организационной структуры управления.</li> <li>5. Перечень ресурсов.</li> </ol> <p>Задание 6. Выполняется в группах по 3-4 человека.</p> <p>Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на кого ориентирована</li> <li>- целевой ориентир</li> <li>- сфера деятельности</li> <li>- философия организации</li> <li>- способы осуществления деятельности.</li> </ul> <p>Результаты подготовить в форме доклада.</p>
<p>ПКН-1</p> <p>Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знание современных экономических концепций, моделей, ведущих школ и направлений развития экономической науки, использует категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p>	<p>Знать: современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки.</p> <p>Уметь: использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p>Знать: сущность и особенности современных экономических процессов.</p> <p>Уметь: выстраивать взаимосвязь экономических процессов с другими процессами, происходящими в обществе; критически переосмысливать текущие социально-</p>	<p>Задание 1. Управление в компании Toyota. Японский менеджмент известен своими индивидуальными решениями в управлении и соблюдением традиций. Нетривиальный подход к управлению способствует активному продвижению компаний вперед. Успешные действия руководства Toyota Motor Corporation удивляют тонкостью и чуткостью в управлении. С 1980 года компания сменила авторитарный подход к управлению, при котором руководитель производственного участка, выявлял проблемы в работе и давал задания подчиненным по их устранению, на более гибкий метод работы, предполагающий самостоятельное изучение проблемы работниками (Jichuken), который был положен в основу управления организацией. Рабочие должны были:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно проводить анализ проблемы;</li> <li>- глубоко вникать и изучать причины проблемы;</li> </ul>

	<p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления</p>	<p>экономические проблемы. Знать: основные российские и зарубежные управленческие концепции и основные направления экономической политики государства. Уметь: критически оценивать и грамотно применять российские и зарубежные источники научных знаний и экономической информации при исследовании протекающих процессов.</p>	<p>- самостоятельно разрабатывать мероприятия по устранению причин проблемы; - совершенствовать работу на производственном участке; - проявлять высокий уровень мотивации в работе. Внедрение нового подхода подразумевало активную работу и большую степень ответственности работников организации. Для того чтобы этого добиться, пришлось организовать внутреннюю академию для обучения всех работников теоретическим вопросам и прохождения практики. Обучаться человек начинал при трудоустройстве на работу. При обучении приоритет отдается практическим аспектам работы, поэтому теоретический материал читается всего один раз, а остальное время человек тренируется на практических примерах, которые многократно повторяются, чтобы каждый мог последовательность и точность действий, которые придется выполнять непосредственно на производстве. В японских компаниях в соответствии с уровнем образования в организации работникам присваивается ранг (А, В, С...), самый высокий – S, его достигают немногие. Каждого работника можно охарактеризовать по следующим показателям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прошел обучение</li> <li>2. Знаю, как выполнять</li> <li>3. Умею качественно выполнить</li> <li>4. Могу обучить другого</li> </ol> <p>В Японии принята система «ноль дефектов», для того чтобы это обеспечить в Toyota каждому рабочему отводится 60 секунд на исправление брака. Отделы логистики и по управлению качеством находятся в подчинении у начальника по производству, так как каждого рабочего обязали самостоятельно в процессе производства отслеживать неточности, выявлять брак в работе, оценивают его по 5-ти балльной шкале и оперативно его исправлять. Данная идея нашла свое воплощение – заметив брак, нажимает на кнопку, чтобы загорелась желтая лампочка, по сигналу которой руководитель участка должен прийти, понять, в чем причина брака, и устранить ее в течение 60 секунд. В случае если он не успевает, то загорается красная лампа, которая приводит к тому, что останавливается вся линия, что происходит крайне редко. Такой подход позволяет реализовать один из важнейших принципов работы, который</p>
--	---	---	---

		<p>состоит в том, чтобы: производить только качественный продукт и не тратить время, силы, средства на брак в работе. Все придерживаются строго правила: «Брак не принимать и не передавать!». Таким образом, брак встречается достаточно редко – 5-6 единиц на 1 000 000 изделий. Целью Toyota является снижение этого показателя до нуля единиц брака.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте ключевые принципы японского менеджмента на примере компании Toyota.</li> <li>2. Используя критический подход, выделите плюсы и минусы предложенного компанией Toyota подхода к управлению.</li> <li>3. Являются ли принципы японского менеджмента применимыми к российским компаниям.</li> </ol> <p>Задание 2. Кейс</p> <p>Группа компаний «Детский мир», крупнейший в России продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию сети совместно с международным брендинговым агентством Fitch. Ее тестирование прошла в московских магазинах сети в 2008 году.</p> <p>В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, - ребенок все больше влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.</p> <p>Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями - это низкий результат по сравнению с западными сетями, - комментирует директор по маркетингу «Детского мира». - За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».</p> <p>Решение усовершенствовать технологии торговли «Детский мир» принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только</p>
--	--	--

			<p>благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров - основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее.</p> <p>Вопрос. Оцените влияние социально-экономических процессов на стратегию компании.</p> <p>Задание 3. Укажите, какие особенности характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие — американского. Какие черты характерны для российского менеджмента?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату</li> <li>- Оплата труда по индивидуальным достижениям</li> <li>- Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост</li> <li>- Нестандартная, гибкая структура управления</li> <li>- Личные неформальные отношения с подчиненными</li> <li>- Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия</li> <li>- Наем на работу на короткий период</li> <li>- Продвижение по службе по старшинству и стажу работы</li> <li>- Индивидуальный характер принятия решений</li> <li>- Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе</li> <li>- Деловая карьера обуславливается личными результатами</li> <li>- Формальные отношения с подчиненными</li> <li>- Коллективная ответственность, ориентация управления на группу</li> <li>- Строго формализованная структура управления</li> <li>- Неформальная организация контроля</li> <li>- Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу</li> <li>- Долгосрочный наем руководителей и работников организаций</li> <li>- Четко формализованная процедура контроля</li> </ul>
<p>ПКН-5</p> <p>Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p>	<p>Знать: положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p>Уметь: применять положения международных и</p>	<p>Задание 1. Кейс Яндекс и Google</p> <p>Корпорация очень зла: Как «Яндекс» воевал с Google и нашёл себя</p> <p>«Яндекс» долго чувствовал себя расслабленно – на фоне роста интернет-рынка выручка компании ежегодно удваивалась. В 2005 году она составляла \$36 млн, в 2008-м уже \$300 млн. К концу года, по данным Comscore, «Яндекс» стоимостью \$3 млрд вышел на восьмую позицию в мире в списке самых дорогих интернет-компаний.</p>

<p>результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Знать: основы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений. Уметь: использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>После неудачных переговоров Google решил действовать сам. К моменту прихода в Россию его доля поиска в стране уже составляла 5%. У «Яндекса» было большое преимущество – он знал локальный рынок, поэтому выпускал свои сервисы быстрее и прорабатывал их лучше. Например, карты у «Яндекса» появились на год раньше, чем у конкурента. Поначалу Google никак не мог разобраться с морфологией – русский язык оказался слишком сложным.</p> <p>Несмотря на заминку в начале, Google развивался очень быстро. Через год он обогнал «Рамблер» и стал вторым по величине поиском в России. Ещё через год доля Яндекса с 60% упала до 54%. Успех первых лет объясняют качеством продукта. Несколько лет поисковик стоял по умолчанию в браузере Mozilla, который активно рос на российском рынке. В 2010 году Mozilla заработал на партнёрстве с Google 84% своей выручки. Так корпорация отработала приём, который теперь использует в работе с Android.</p> <p>Конкуренция подстегнула «Яндекс». В 2009 году Волож и команда внедрили новый метод машинного обучения MatrixNet, который позволил сделать поиск существенно более точным. Компания отвоевала 4%. Расклад по итогу года — 58% против 23% в пользу России.</p> <p>Большинство сервисов Google локализовал для России. В распоряжении корпорации были лучшие умы Кремниевой долины, исследователи из американских институтов, аналитики и собственная лаборатория, в которой Брин и его команда занимались поисками технологий будущего. «Яндекс» тоже старался заходить в разные рынки. Компания продолжала совершенствовать карты, развивала систему «Яндекс.Деньги», занялась дата-майнингом. В 2007 году открылась школа анализа данных. Но основным полем для конкуренции оставался поиск, именно он приносил обеим компаниям большую часть дохода. В России поисковики гнались друг за другом как бегуны на марафоне – то один, то второй вырывался вперёд.</p> <p>В марте 2012 года «Яндекс» ждало ещё одно потрясение: соцсеть «ВКонтакте» приветствовала входящих всплывающей строкой: «"ВКонтакте" оптимально работает для Google Chrome». «Яндекс» почувствовал себя догоняющим на собственной территории. Доля локального поисковика просела с 64%</p>
---	--	---	---

		<p>до 61%. После прихода Chrome в Россию компания срочно начала разработку «Яндекс.Браузера» на основе системы Chromium, он появился почти на 4 года позже выхода Chrome. Сегодня доля Chrome в России – 32,5%, доля «Яндекс.Браузера» – 6%. Битва браузеров оказалась проигранной.</p> <p>В 2005 году в Google объявили о создании Open Handset Alliance – сообщества мобильных разработчиков. Тогда же Google представил новую операционную систему, которую, в отличие от iOS, мог использовать любой производитель. Первые телефоны не обрели успеха. Пользователи воспринимали телефоны на Android как дешёвую замену iPhone. Но со временем и покупатели смартфонов, и, особенно, производители, оценили преимущества платформы.</p> <p>Каждый производитель мог установить Android за отчисления (\$0,7 за устройство), система появилась на новых моделях Samsung, HTC и других популярных брендов. По данным Gartner, в 2014 году Android преодолел отметку в миллиард установок, а в 2015-м должен вырасти вдвое.</p> <p>Компании поняли, что попали в западню: остановить Android было невозможно. Попытки, впрочем, были. В 2012 году Samsung представил платформу Tizen на базе Linux. Ожидалось, что первыми на рынок выйдут смартфоны Samsung, затем Huawei, но этого не произошло.</p> <p>«Яндекс» тоже осваивал новые технологии и выпускал приложения. Адаптировал «Яндекс.Карты», прикрутил к ним «Яндекс.Пробки» и превратил каждый смартфон в полноценный навигатор.</p> <p>«Яндекс» делал попытку подвинуть Google. В 2011 году компания купила разработчика приложений и игр для мобильных SPB Software и приступила к созданию собственной платформы, но затевать масштабную разработку в начале десятых было уже поздно.</p> <p>«Яндекс.Кит» появился через три года, когда Android занял уже около 80% мирового рынка. Прошивку поставили в смартфоны Explay, но через несколько месяцев производитель отказался от работы с «Яндексом». По словам человека, близкого к Explay, «сотрудничество им было не выгодно».</p> <p>Создать альтернативный Google Play магазин приложений очень сложно. Разработчики не хотят адаптировать свой продукт под несколько разных платформ. Это обстоятельство губит</p>
--	--	---



		<p>Windows Phone, третью по популярности систему, которая теряет долю рынка. «7 из топ-10 приложений в Google Play сейчас не российские. Это ставит крест на идее о том, что какой-то локальный игрок может создать мировую экосистему», – говорит Бакунов из «Яндекса».</p> <p>Претензии к Google есть не только у «Яндекса». С монопольным положением поисковика борется ассоциация Fair Search, в которую входят Microsoft, Nokia и другие. Еврокомиссия расследует дела, связанные с поисковиком и Android одновременно.</p> <p>Google вырвался вперед и не ждет отстающих. Пока «Яндекс» бился над внедрением «Яндекс.Кита», Google работал над голосовым поиском. На российскую компанию давит экономическая ситуация в стране. От былого блеска, когда она входила в десятку мировых интернет-компаний, не осталось и следа. В 2015 году «Яндекс» стоит всего \$4,6 млрд, Facebook – \$218 млрд, Google – \$372 млрд. Разрыв с Google по количеству сотрудников, выручке и капитализации растёт, силы уходят на то, чтобы догнать лидера.</p> <p>Ответьте на вопросы и выполните задания.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте инновационную стратегию компаний «Яндекс» и Google.</li> <li>2. Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компаниями «Яндекс» и Google.</li> </ol> <p>(Источник: Подготовлено по материалам статьи «Корпорация очень зла: Как «Яндекс» воевал с Google и нашёл себя» журнала «Секрет фирмы» // <a href="http://secretmag.ru/longread/2015/03/20/kak-yandex-vouet-s-google-za-domashnii-rinok/">http://secretmag.ru/longread/2015/03/20/kak-yandex-vouet-s-google-za-domashnii-rinok/</a>)</p> <p>Задание 2. Кейс</p> <p>Влияние действующих норм на бизнес</p> <p>Как, по Вашему мнению, антимонопольное законодательство Китая и нормы ведения бизнес сказывается на стратегии иностранных компаний, действующих в этой стране? Какие выводы необходимо делать иностранным компаниям?</p> <p>Трудно проглотить: Coca-Cola и Китай</p> <p>Правительство Китая – страны, изобилующей государственными монополиями, – приняло обширное антимонопольное законодательство.</p> <p>Всех интересовало, как будет применяться это законодательство, поможет ли оно Китаю на пути к рыночной экономике и послужит ли стимулом к появлению настоящей конкуренции. Ответ стал ясен, когда</p>
--	--	--

		<p>было отказано в сделке по поглощению иностранной компанией крупнейшего китайского производителя соков – Соса–Cola предложила 2,4 млрд долл. за китайскую компанию China H...</p> <p>Когда о сделке было объявлено, ее стоимость составляла тройную цену H... Компания H... частная, и сок раньше не попадал в сферу интересов правительства Китая, поэтому теоретически компания была в свободной продаже, но это было только теоретически. Этот отказ воспринимался как очередной барьер для иностранцев на фоне публичных призывов Китая к другим странам открывать свои рынки для китайских инвестиций и торговли. Ситуация усугублялась тем, что барьеры устанавливались в потребительском секторе, одном из немногих экономически привлекательных в мире. Как раз в это время китайское правительство активно призывало к консолидации и большей концентрации рынка в ряде областей, в том числе в сталелитейной, автомобильной и авиационной, и появилась новая телекоммуникационная олигополия. Компании Соса–Cola принадлежит примерно половина внутреннего китайского рынка газированных напитков, но ее бизнес, связанный с соками, крайне фрагментарный. Если бы Соса–Cola осуществила сделку, она стала бы контролировать чуть более 20% сокового бизнеса. Но в коротком заявлении министр торговли Китая сказал, что «доминирующее положение» могло бы поставить мелких конкурентов в невыгодное положение, а для потребителей это означало бы более высокие цены и ограниченный выбор. Когда о решении было объявлено, инвестиционным банкам оставалось только удивляться. Соса–Cola потратила годы на укрепление своего присутствия в Китае, инвестировала значительные средства, чтобы, как считается, превратить китайских потребителей в своих самых желанных покупателей. Кроме того, это одна из немногих компаний, способных что-то финансировать в сегодняшних сложных обстоятельствах. Если китайским властям не нравится Соса–Cola, то кто же тогда понравится? Те, кто противодействовал недавним попыткам Китая приобрести компании за рубежом, неизбежно используют этот отказ как доказательство нежелания вести взаимовыгодное сотрудничество и</p>
--	--	---

			существования сговора между государством и частным сектором. (Источник: The Economist, 2009g)
--	--	--	--

### **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 долговременной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.
46. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
47. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.
48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

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

### **Основная литература**

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный.

- (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541> (дата обращения: 25.04.2024). — Текст : электронный.

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

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

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

#### **Перечень онлайн-курсов для изучения дисциплины**

1. <https://online.edu.ru/public/courses>
2. [https://minobrnauki.gov.ru/action/situational\\_center/free\\_online\\_courses/](https://minobrnauki.gov.ru/action/situational_center/free_online_courses/)
3. <https://academy.online.fa.ru/> Финуниверситет
4. [https://openedu.ru/course/?status=can\\_enroll](https://openedu.ru/course/?status=can_enroll)

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

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Кафедры менеджмента.

#### **Подготовка домашнего творческого задания**

Видом текущего контроля дисциплины «Основы менеджмента» является домашнее творческое задание. 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 (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая социально-экономическая система, функционирующая в сфере спортивной индустрии.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

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

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

#### **Подготовка доклада**

В п. 6.1 «Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы» по дисциплине «Основы менеджмента» предусмотрена подготовка докладов. Вместе с докладом, как правило, готовится презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно



иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. В презентации следует отразить основные формулировки проблем и предложения по их решению.

На представление доклада отводится до 10 минут. Проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций. Для участия в обсуждении доклада все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде, чтобы можно было после выступления в процессе дискуссии сформулировать разные точки зрения.

### **Подготовке к дискуссии**

Дискуссия, как один из методов интерактива на семинарских, практических занятиях, 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 имеет право на собственное мнение;
- критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

### **Подготовка к кейс-стади (case study)**

Метод кейс-стади предполагает поиск обучающимися решения конкретной ситуации и предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса включает в себя несколько этапов:

- 1) ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
- 2) выделение основной проблемы (основных проблем);
- 3) предложение концепций или идей путем мозгового штурма;
- 4) анализ последствий предложенных концепций и идей;
- 5) выбор одного или нескольких решений, указание на возможное возникновение проблем, разработка механизмов их предотвращения и/или разрешения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

**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.