

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

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО

Директор
ООО «Альтернатива»
_____ Т.В. Воцкая
18 января 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала
 И.А. Кравченко
18 февраля 2025 г.

Климова О.Н.

МЕНЕДЖМЕНТ
Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению
38.03.05 Бизнес-информатика
образовательная программа Цифровая трансформация управления бизнесом,
профиль ИТ-менеджмент в бизнесе

очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 20 от «18» февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Социально-гуманитарные и естественно-научные
дисциплины»
(Протокол № 10 от «27» мая 2025 г.)*

Челябинск, 2025

Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины.....	8
5.2 Учебно-тематический план.....	11
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	16
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	23
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	23
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	35
7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	41
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	41
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	42
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	42
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	44
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	44

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.1.3.7. «Менеджмент».

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

Дисциплина «Менеджмент» обеспечивает формирование следующих компетенций:

<i>Компетенции</i>	<i>Наименование компетенции</i>	<i>Индикаторы достижения</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине</i>
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.	1.Знать: - определения информационных потоков организации и профессиональную терминологию; - виды информационных потоков организации; - сетевые технологии. Уметь: - демонстрировать профессиональную терминологию менеджмента; - использовать виды информационных потоков организации для повышения эффективности управления; - применять сетевые технологии. 2.Знать: - модели информационных потоков организации; - элементы внутренней и внешней среды организации; - виды коммуникаций и этапы коммуникационного процесса в организации. Уметь: - характеризовать модели информационных потоков организации; - оценивать элементы внутренней среды организации путем анализа отчетности; - применять виды

		3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	коммуникаций и знания об этапах коммуникационного процесса в организации 3. Знать: - российские и зарубежные школы менеджмента, их ведущих представителей и их взгляды; - этапы групповой динамики и жизненный цикл организации; - основные направления экономической политики РФ. Уметь: - грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками управленческой мысли; - применять знания об этапах групповой динамики; - использовать знания об экономической политике государства для воздействия на жизненный цикл организации.
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.	1. Знать: - современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - исторические и современные научные исследования в области описании проблемной ситуации; - целостное структурированное описание проблемной ситуации. Уметь: - применять современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - аргументировано обобщать результаты исторических и современных научных исследований в области описании проблемной ситуации; - характеризовать проблемную ситуацию в управлении как целостную и структурированную.

		2.Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	2.Знать: - формулировку целей и задач управления; - разновидности и содержание планов в организации; - цели и задачи управления группой. Уметь: - обосновывать системную формулировку цели, осуществлять постановку задач управления; - подготавливать планы для организации; - обосновывать системную формулировку целей и задач управления группой.
		3.Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	3.Знать: - методы анализа внутренней и внешней среды организации; - процесс принятия управленческого решения; - критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения. Уметь: - использовать методы анализа внутренней и внешней среды организации; - анализировать процесс принятия управленческого решения; - формулировать критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения.
		4.Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	4.Знать: - классификацию управленческих решений; - методику принятия эффективных управленческих решений; - последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней

			среды организации. Уметь: -критически переосмысливать выбор управленческого решения, сопоставляя с альтернативными подходами; - использовать методику принятия эффективных управленческих решений; - оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней среды организации.
		5.Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	5.Знать: - процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - методы анализа и синтеза при решении практических задач управления; - виды аналитических отчетов. Уметь: - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - пользоваться методами анализа и синтеза при решении практических задач управления; - подготавливать аналитические отчеты.
		6.Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию, результаты и выводы.	6.Знать: - способы изложения результатов и выводов в отчете; - теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - особенности оформления отчета. Уметь: - логично, последовательно и убедительно излагать

			результаты и выводы в отчете; - использовать теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - оформлять результаты и выводы исследования в виде отчета
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является дисциплиной общепрофессионального цикла для направления подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика.

Владение теорией, методикой и практикой менеджмента способствует формированию у студентов теоретических и практических навыков управления, освоению методов принятия управленческих решений, оценки эффективности управленческой деятельности и достижения целей организации на основе проведенного анализа.

Для успешного освоения дисциплины «Менеджмент» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин как «Введение в специальность» и «Основы деловой и публичной коммуникации», а также дисциплин предыдущего уровня образования.

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

Форма обучения: очная

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетн. ед. (252 часа)

Вид текущей аттестации – Контрольная работа.

Вид промежуточной аттестации – Зачет, Экзамен.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	1 семестр (в час.)	2 семестр (в час.)
Общая трудоемкость дисциплины	7/252	3/108	4/144
Контактная работа - Аудиторные занятия	134	66	68
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>16</i>	<i>18</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>17</i>	<i>17</i>
Самостоятельная работа	40	20	20
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет Экзамен	Зачет	Экзамен

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. Менеджмент как наука и искусство

Содержание понятия «менеджмент». Научные и методологические основы менеджмента. Подходы к менеджменту.

Современные методы, модели и принципы управления. Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. Роли менеджера в процессе управления современной организацией.

Тема 2. История менеджмента

Этапы становления менеджмента. Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников. Школа административного управления А. Файоля. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Основные характеристики взглядов ее основоположников.

Школа науки управления. Количественный подход.

Вклад российских ученых в формирование научных школ менеджмента.

Тема 3. Функции менеджмента

Функции менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. Классификация основных функций менеджмента и их содержание.

Планирование как функция менеджмента. Значение планирования в менеджменте. Основные задачи планирования деятельности организации. Организационные формы планирования. Методы и принципы планирования. Виды планирования. Планирование реализации стратегии. Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации.

Организация как функция менеджмента. Значение организации в менеджменте. Организационные отношения между элементами системы.

Мотивация как функция менеджмента. Значение мотивации в менеджменте. Стадии процесса мотивации. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте.

Контроль как функция менеджмента. Значение контроля в менеджменте. Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

Координация как функция менеджмента. Значение координации в менеджменте. Координация процесса управления в деятельности организации.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Организация как объект управления. Классификация организаций по различным признакам.

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

Организационные структуры управления. Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной структуры управления. Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. Требования и принципы, положенные в основу проектирования организационных структур.

Внешняя среда организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо-культурные факторы.

SWOT-анализ как метод изучения внутренней и внешней среды организации.

Тема 4. Принятие управленческих решений

Решения как основная форма человеческой деятельности. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Содержание основных фаз принятия и реализации решения.

Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений. Риск при принятии решений. Инструментарий снижения влияния риска.

Методы принятия управленческих решений. Классификация экономико-математических методов и моделей.

Принятие решений в организации: ограниченная рациональность, интуитивная модель. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы.

Стили принятия решения. Организационные ограничения. Принятие решения в разных культурах (подход Хофстида). Три критерия этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при

принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).

Тема 5. Организационное поведение

Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации. Взаимодействие человека и группы.

Стадии групповой динамики. Критерии оценки зрелости группы. Формирование эффективных рабочих групп. Управление неформальной группой. Виды формальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы.

Командная работа. Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. Требования к группе как к команде. Стадии развития команды. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей. Сплоченность команды. Преимущества и недостатки работы в командах.

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

Тема 6. Лидерство и стили управления

Природа и содержание лидерства. Проблемы лидерства в современном менеджменте. Современные теории и модели лидерства. Власть и лидерство. Источники власти в организации. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.

Модель современного лидера. Лидерское мышление. Руководство: власть и партнерство.

Планирование деловой (профессиональной) карьеры.

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Вербальные и невербальные коммуникации. Межличностные и организационные коммуникации.

Этапы и стадии коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Преграды и причины неэффективной коммуникации. Информационный потенциал организации.

Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.

Тема 8. Управление развитием организации

Жизненный цикл организации. Стратегическое управление. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. PEST-анализ. Анализ конкурентного окружения. Анализ заинтересованных сторон.

Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия.

Модель «Пяти сил» Портера.

Изменения как основа развития организации. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. Модель планируемых изменений. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация.

Инновационные процессы в организации. Классификация инновационного поведения организации. Роль и виды стратегий инновационного развития организации.

5.2 Учебно-тематический план

Форма обучения: очная

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Менеджмент как наука и искусство	28	14	4		6		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
2	История менеджмента	28	14	4		8		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
3	Функции менеджмента	52	38	8		16		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
4	Внутренняя и внешняя среда организации	18	8	4	4	8		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
5	Принятие управленческих решений	24	8	4	4	6	10	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
6	Организационное поведение	18	8	4	4	6		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
7	Лидерство и стили	32	16	6	8	6	16	Анализ

	управления							ситуационных задач, тестирование, презентации
8	Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	34	20			8	14	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
9	Управление развитием организации	18	8		4	4		Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
	В целом по дисциплине	252	134	34	34	68	40	Контрольная работа
	Итого в %		100			50		

5.3 Содержание практических, семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство	1) Содержание понятия «менеджмент». 2) Научные и методологические основы менеджмента. 3) Подходы к менеджменту. 4) Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 2. История менеджмента	1) Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. 2) Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников. 3) Школа административного управления А. Файоля. 4) Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Основные характеристики взглядов ее основоположников. 5) Школа науки управления. Количественный подход. 6) Вклад российских ученых в формирование научных школ менеджмента. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 3. Функции менеджмента	1) Зависимость функций управления от размеров организации и их составляющие. 2) Понятие и значение функции планирования в менеджменте. Инструменты бюджетного	Анализ ситуационных задач, тестирование,

	планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. 3) Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. Организационные отношения между элементами организации. 4) Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера, теория высших потребностей МакКлелланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория положительного подкрепления, модель Портера–Лоулера). Развитие теории и практики мотивации в менеджменте. 5) Понятие и значение функции «контроль» и «координация» в менеджменте. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля. Характеристики эффективного контроля. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	презентации
Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации	1) Внутренняя среда организации и ее основные элементы. 2) Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. 3) Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. 4) Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социокультурные факторы. 5) SWOT-анализ. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 5. Принятие управленческих решений	1) Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения. 2) Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения. 3) Информационная структура управленческого решения. 4) Особенности разработки управленческого решения в корпорациях. 5) Правила принятия коллективного решения. 6) Факторы эффективности принятия коллективных решений. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 6. Организационное	1) Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации.	Анализ ситуационных

поведение	2) Командная работа. Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. 3) Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом. Значение конфликта для развития организации. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	задач, тестирование, презентации
Тема 7. Лидерство и стили управления	1) Природа и содержание лидерства. Проблемы лидерства в современном менеджменте. 2) Современные теории и модели лидерства. 3) Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 8. Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	1) Вербальные и невербальные коммуникации. 2) Межличностные и организационные коммуникации. 3) Этапы и стадии коммуникационного процесса. 4) Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. 5) Современные методы управления коммуникациями. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 9. Управление развитием организации	1) Стратегическое управление. 2) PEST-анализ. 3) Модель «пяти сил» М. Портера 4) Типы изменений. Причины организационных изменений. 5) Модель планируемых изменений. 6) Процесс проведения изменений. 7) Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Менеджмент как наука и	1) Современные модели и принципы управления.	Работа с учебно-научной и справочной литературой,

искусство	2) Современные методы управления. 3) Роли менеджера в процессе управления современной организацией.	статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 2. История менеджмента	1) Вклад советских ученых в формирование научных школ менеджмента.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 2. Функции менеджмента	1) Бизнес-планирование. 2) Прогнозирование деятельности организации. 3) Процесс контроля и его этапы. 4) Поведенческие аспекты контроля.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации	1) Организационные структуры управления. 2) Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. 3) Типы дивизиональных структур. Особенности формирования матричной структуры управления. 4) Факторы, влияющие на выбор типа организационных структур управления.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 4. Принятие управленческих решений	1) Индивидуальные различия: стили принятия решения. 2) Организационные ограничения. 3) Принятие решения в разных культурах (подход Хофстида). 4) Три критерия этичности принятия решения. 5) Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда,	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

	этика и национальные культуры).	
Тема 5. Организационное поведение	1) Стадии развития группы. 2) Критерии оценки зрелости группы. 3) Формирование эффективных рабочих групп. 4) Управление неформальной группой. 5) Командная работа. Требования к группе как к команде. 6) Стадии развития команды. 7) Необходимые условия для эффективной командной работы. 8) Распределение ролей. 9) Сплоченность команды. 10) Преимущества и недостатки работы в командах.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 6. Лидерство и стили управления	1) Власть и лидерство. 2) Источники власти в организации. 3) Планирование деловой карьеры.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	1) Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. 2) Преграды и причины неэффективной коммуникации. 3) Информационный потенциал организации.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 8. Управление развитием организации	1) Инновационные процессы в организации. 2) Классификация инновационного поведения организации. 3) Роль и виды стратегий инновационного развития организации.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

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

Примерная тематика контрольных работ

1. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
2. Влияние организационных изменений на развитие компании.
3. Геймификация как современная технология управления.
4. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
5. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
6. Ключевые компетенции управленческого персонала.
7. Коммуникации как ценность современного менеджмента.
8. Контроль и контроллинг в системе менеджмента.
9. Креативный потенциал менеджмента.
10. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
11. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации.
12. Материальные и нематериальные инструменты мотивации.
13. Модели принятия управленческих решений.
14. Национальные особенности мотивационного менеджмента.
15. Опыт использования сбалансированной системы показателей (ССП) в российских организациях.
16. Особенности управления коммуникациями в системе менеджмента предприятия.
17. Партнерство и реализация власти.
18. Подходы к использованию неформальных коммуникаций.
19. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте.
20. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и решения.
21. Применение технологий тайм-менеджмента для повышения личной эффективности менеджера.
22. Проектирование корпоративной информационной системы (КИС).
23. Процессный подход в менеджменте.
24. Пути и средства повышения качества менеджмента и его эффективности.
25. Пути развития менеджмента в России
26. Риск-менеджмент и повышение конкурентоспособности организации.
27. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.
28. Ситуационное руководство как подход для определения стиля управления.

29. Современные подходы к мотивации персонала.
30. Современные траектории менеджмента качества.
31. Специфические функции и службы контролинга в системе менеджмента.
32. Сущность и предметная область труда современных управленцев.
33. Технологический менеджмент.
34. Тенденции изменений в современном менеджменте.
35. Типология подходов и технологий менеджмента и их содержание.
36. Управление сопротивлением к организационным изменениям.
37. Управленческие решения как способ реального разрешения проблем.
38. Формирование лидерских качеств менеджера.
39. Характеристики и качество управленческих решений.
40. Цифровизация технологий менеджмента.

Примерные практико-ориентированные задания

1. Проведите SWOT-анализ Уральского филиала Финансового университета
2. Постройте адаптивную структуру для организации, занимающейся розничной торговлей.
3. Приведите примеры разновидностей жизненных циклов реальных организаций и реализуемых стратегий на каждом из их этапов на основе статистической информации из периодических источников.
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?
5. Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом - получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.
6. Постройте иерархическую структуру для организации.

Примерные контрольные тесты

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

Задание 4 Под статикой организации следует понимать

- А. Упорядоченное состояние элементов целого.
- Б. Процесс по их упорядочиванию.
- В. Все пункты подходят.
- Г. Функцию управления.

Задание 5 Наличие качественно новых свойств целого отсутствующих у его частей

- А. Гомеостазис.
- Б. Эмерджентность.
- В. Целостность.
- Г. Онтогенез.

Задание 6 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 7. Какая из перечисленных коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?

- А. "кружок"
- Б. "цепочка"
- В. "колесо"
- Г. "вертушка"

Задание 8 Состояние объекта управления относительно выбранной цели - это

- А. цель
- Б. задача
- В. ситуация
- Г. проблема

Задание 9 Выберите верный перечень факторов, составляющих внутреннюю структуру проблемы:

- А. объект, противоречие, система, процесс, решение
- Б. ЛПР, структура, связи, объект, субъект
- В. предмет, объект, субъект, связи, цель

- Г. результат, эффективность, система критериев, факторы выбора
- Д. цель, методы, этапы, критерии выбора, синергия

Задание 10 Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией - это

- А. ситуация
- Б. проблема
- В. корректировка решения
- Г. препятствие

Задание 11 Показатели привлекательности (или непривлекательности) альтернатив для участников процесса выбора -

- А. инструменты суждения
- Б. критерии оценки альтернатив
- В. ограничения

Задание 12 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 14 Общие методы контроля управленческого решения:

- А. предварительный
- Б. сплошной
- В. направляющий
- Г. точечный
- Д. фильтрующий
- Е. последующий

Задание 15 Корпоративное управление реализуется на уровнях управления:

- А. низовом
- Б. среднем
- В. высшем
- Г. на всех уровнях

Задание 16 Основной функцией корпоративного управления является:

- А. повышение производительности компании
- Б. защита интересов собственников
- В. развитие территорий присутствия
- Г. повышение производительности труда

Задание 17 Целью создания корпоративных структур является:

- А. увеличение объемов производства
- Б. защита интересов социума на территориях присутствия
- В. концентрация финансовых ресурсов
- Г. взаимодействие с государственными структурами

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и

консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- анализ ситуационных задач;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- подготовка презентации;
- выполнение контрольной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета и экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях при анализе ситуационных задач, выполнение тестовых заданий и их обсуждения, написание контрольной работы и т.д.);
- оценки, полученной на зачете и на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Основные требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно /не зачтено</i>	<i>0-49</i>

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

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

ПКН-2 Способность анализировать и проектировать информационные потоки организации

Оценка уровня сформированности компетенции

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Анализирует информационные потоки организации.	Знать: - определения информационных потоков организации и профессиональную терминологию; Уметь: - демонстрировать профессиональную терминологию менеджмента;	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать: - определения информационных потоков организации и профессиональную терминологию; - виды информационных потоков организации; Уметь: - демонстрировать профессиональную терминологию менеджмента; - использовать виды информационных потоков организации для повышения эффективности управления	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать: - определения информационных потоков организации и профессиональную терминологию; - виды информационных потоков организации; - сетевые технологии. Уметь: - демонстрировать профессиональную терминологию менеджмента; - использовать виды информационных потоков организации для повышения эффективности управления; - применять сетевые технологии.	Высокий уровень от 86 баллов
2. Создают «модели «как есть» и «как должно быть» информационных	Знать: - модели информационных потоков организации; Уметь:	Пороговый уровень от 50 баллов

потоков организации.		- характеризовать модели информационных потоков организации;	
		Знать: - модели информационных потоков организации; - элементы внутренней и внешней среды организации Уметь: - характеризовать модели информационных потоков организации; - оценивать элементы внутренней среды организации путем анализа отчетности	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
		Знать: - модели информационных потоков организации; - элементы внутренней и внешней среды организации; - виды коммуникаций и этапы коммуникационного процесса в организации. Уметь: - характеризовать модели информационных потоков организации; - оценивать элементы внутренней среды организации путем анализа отчетности; - применять виды коммуникаций и знания об этапах коммуникационного процесса в организации	<i>Высокий уровень от 86 баллов</i>
3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.	и и и и	Знать: - российские и зарубежные школы менеджмента, их ведущих представителей и их взгляды; Уметь: - грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками управленческой мысли;	<i>Пороговый уровень от 50 баллов</i>
		Знать: - российские и зарубежные школы менеджмента, их ведущих представителей и их взгляды; - этапы групповой динамики и жизненный цикл организации; Уметь: - грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками управленческой мысли; - применять знания об этапах групповой динамики	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>

	Знать: - российские и зарубежные школы менеджмента, их ведущих представителей и их взгляды; - этапы групповой динамики и жизненный цикл организации; - основные направления экономической политики РФ. Уметь: - грамотно и результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками управленческой мысли; - применять знания об этапах групповой динамики; - использовать знания об экономической политике государства для воздействия на жизненный цикл организации.	Высокий уровень от 86 баллов
--	---	--

УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения

Оценка уровня сформированности компетенции

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знает: - современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте Умеет: - применять современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знает: - современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - исторические и современные научные исследования в области описании проблемной ситуации. Умеет: - применять современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - аргументировано обобщать результаты исторических и современных научных исследований в области описании проблемной ситуации.	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знает: - современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - исторические и современные научные исследования в области описании проблемной ситуации; - целостное структурированное описание проблемной ситуации. Умеет:	Высокий

	- применять современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте; - аргументировано обобщать результаты исторических и современных научных исследований в области описании проблемной ситуации; - характеризовать проблемную ситуацию в управлении как целостную и структурированную.	уровень от 86 баллов
2.Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знает: - формулировку целей и задач управления. Умеет: - обосновывать системную формулировку цели, осуществлять постановку задач управления	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знает: - формулировку целей и задач управления; - разновидности и содержание планов в организации. Умеет: - обосновывать системную формулировку цели, осуществлять постановку задач управления; - подготавливать планы для организации.	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знает: - формулировку целей и задач управления; - разновидности и содержание планов в организации; - цели и задачи управления группой. Умеет: - обосновывать системную формулировку цели, осуществлять постановку задач управления; - подготавливать планы для организации; - обосновывать системную формулировку целей и задач управления группой.	Высокий уровень от 86 баллов
3.Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знает: - методы анализа внутренней и внешней среды организации. Умеет: - использовать методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знает: - методы анализа внутренней и внешней среды организации; - процесс принятия управленческого решения. Умеет: - использовать методы анализа внутренней и внешней среды организации; - анализировать процесс принятия управленческого решения.	Продвинутый уровень от 70 баллов

	Знает: - методы анализа внутренней и внешней среды организации; - процесс принятия управленческого решения; - критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения. Умеет: - использовать методы анализа внутренней и внешней среды организации; - анализировать процесс принятия управленческого решения; - формулировать критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения.	<i>Высокий уровень от 86 баллов</i>
4.Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знает: - классификацию управленческих решений. Умеет: -критически переосмысливать выбор управленческого решения, сопоставляя с альтернативными подходами.	<i>Пороговый уровень от 50 баллов</i>
	Знает: - классификацию управленческих решений; - методику принятия эффективных управленческих решений. Умеет: -критически переосмысливать выбор управленческого решения, сопоставляя с альтернативными подходами; - использовать методику принятия эффективных управленческих решений.	<i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i>
	Знает: - классификацию управленческих решений; - методику принятия эффективных управленческих решений; - последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней среды организации. Умеет: -критически переосмысливать выбор управленческого решения, сопоставляя с альтернативными подходами; - использовать методику принятия эффективных управленческих решений; - оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней среды организации.	<i>Высокий уровень от 86 баллов</i>

5.Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знает: - процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления. Умеет: - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления.	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знает: - процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - методы анализа и синтеза при решении практических задач управления. Умеет: - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - пользоваться методами анализа и синтеза при решении практических задач управления	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знает: - процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - методы анализа и синтеза при решении практических задач управления; - виды аналитических отчетов. Умеет: - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - пользоваться методами анализа и синтеза при решении практических задач управления; - подготавливать аналитические отчеты.	Высокий уровень от 86 баллов
6.Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию, результаты и выводы.	Знает: - способы изложения результатов и выводов в отчете. Умеет: - логично, последовательно и убедительно излагать результаты и выводы в отчете	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знает: - способы изложения результатов и выводов в отчете; - теорию и методологию исследования управленческой деятельности. Умеет: - логично, последовательно и убедительно излагать результаты и выводы в отчете; - использовать теорию и методологию исследования управленческой деятельности	Продвинутый уровень от 70 баллов

	Знает: - способы изложения результатов и выводов в отчете; - теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - особенности оформления отчета. Умеет: - логично, последовательно и убедительно излагать результаты и выводы в отчете; - использовать теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - оформлять результаты и выводы исследования в виде отчета	Высокий уровень от 86 баллов
--	--	--

Этапы формирования компетенций

№ темы дисциплины	Тематика занятий	Код компетенции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения)
1	Менеджмент как наука и искусство	ПKN-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - определения менеджмента и профессиональную терминологию; - значение менеджмента в современной экономике; - современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте. Уметь: - использовать определения менеджмента и профессиональную терминологию; - характеризовать значение менеджмента в современной экономике; - применять современные подходы к формулировке проблемы в менеджменте
2	История менеджмента	ПKN-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - основные идеи представителей различных школ менеджмента; - результаты исторических и современных научных исследований в области описания проблемной ситуации; - методы анализа и синтеза при решении практических задач управления; - содержание аналитических отчетов.

				Уметь: - характеризовать основные идеи представителей различных школ менеджмента; - аргументировано обобщать результаты исторических и современных научных исследований в области описании проблемной ситуации; - пользоваться методами анализа и синтеза при решении практических задач управления; - подготавливать аналитические отчеты.
3	Функции менеджмента	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - основные функции менеджмента; - разновидности и содержание планов в организации; - организационные отношения между элементами системы; - содержательные и процессуальные теории мотивации; - разновидности и содержание контроля в организации; - методы анализа и синтеза при решении практических задач управления. Уметь: - характеризовать основные функции менеджмента; - подготавливать планы для организации; - использовать организационные отношения между элементами системы; - применять содержательные и процессуальные теории мотивации; - подготавливать отчеты для контроля в организации; - пользоваться методами анализа и синтеза при решении практических задач управления;
4	Внутренняя и внешняя среда организации	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование,	Знать: - элементы внутренней среды организации; - элементы внешней среды организации; - виды управленческих решений и критерии их

			презентации	эффективности; - методы анализа внутренней и внешней среды организации; - методы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности для характеристики внутренней и внешней среды организации. - проблемную ситуацию в управлении как целостную и структурированную. Уметь: - оценивать элементы внутренней среды организации путем анализа отчетности; - характеризовать элементы внешней среды организации; - воздействовать на взаимодействие организации и ее внешней среды путем принятия эффективных управленческих решений; - использовать методы анализа внутренней и внешней среды организации; - использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности для характеристики внутренней и внешней среды организации; - характеризовать проблемную ситуацию в управлении как целостную и структурированную.
5	Принятие управленческих решений	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - характеристику эффективного управленческого решения; - методы анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений на макро-, мезо- и микроуровнях; - процесс принятия управленческого решения; - теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - критерии и условия для

				составления отчета по результатам принятия управленческого решения. Уметь: - принимать эффективное управленческое решение; - применять методы анализа финансовой, бухгалтерской, управленческой отчетности при составлении стратегических финансовых, инвестиционных планов, отборе проектов и принятии управленческих решений на макро-, мезо- и микроуровнях; - организовывать процесс принятия управленческого решения; - использовать теорию и методологию исследования управленческой деятельности; - формулировать критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения.
6	Организационное поведение	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - международные и российские классификации групп; - этапы групповой динамики; - методы управления конфликтами в организации; - формулировку целей и задач управления группой. Уметь: - характеризовать группу с помощью международных и российских стандартов; - применять управленческое воздействие на разных этапах групповой динамики; - использовать методы управления конфликтами в организации; - обосновывать системную формулировку целей и задач управления группой.
7	Лидерство и стили управления	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - современные теории лидерства; - критерии и условия выбора стиля управления на макро-, мезо- и микроуровнях.; - методы анализа управленческой ситуации;

				- процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; Уметь: - использовать современные теории лидерства; - четко формулировать критерии и условия выбора стиля управления на макро-, мезо- и микроуровнях; - взвешенно и системно подходить к анализу управленческой ситуации; - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления;.
8	Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - виды коммуникаций в организации; - положения международных и национальных стандартов для составления схем коммуникационного процесса в организации; - классификацию управленческих решений, последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней среды организации. Уметь: - воздействовать на коммуникаций в организации; - применять положения международных и национальных стандартов для составления схем коммуникационного процесса в организации; - критически переосмысливать выбор управленческого решения, сопоставляя с альтернативными подходами, оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи внешней среды организации.

9	Управление развитием организации	ПКН-2 УК-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	Знать: - этапы жизненного цикла организации; - способы преодоления сопротивления изменениям в организации; - методы анализа и оценки финансово-хозяйственного состояния организации и результатов деятельности их внутренних подразделений, показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации на макро-, мезо- и микроуровнях; - процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения. Уметь: - анализировать жизненный цикл организации и использовать знания об экономической политике государства для воздействия на него; - применять способы преодоления сопротивления изменениям в организации; - оценивать финансово-хозяйственное состояние организации и результаты деятельности их внутренних подразделений, формировать ключевые показатели эффективности для сбалансированного управления деятельностью организации на макро-, мезо- и микроуровнях; - корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования в процессе управления; - формулировать критерии и условия для составления отчета по результатам принятия управленческого решения.
---	----------------------------------	----------------	---	---

Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенции	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПKN – 2	контрольная работа	контрольная работа	контрольная работа
	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации
УК – 11	контрольная работа	контрольная работа	контрольная работа
	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации

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

Примерный перечень кейсов по дисциплине

Кейс 1. Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном-мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун-младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 1920-х годах, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и "бессмысленное" чтение книг. Форд считал своих служащих "помощниками". Если "помощник" осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме "Форд Мотор" только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценивал предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации "Дженерал Моторс" следующим образом: "... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной". Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: "Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным".

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными

идеями Слоуна для фирмы "Дженерал Моторс". Форд сделал свою модель "Т" настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 дол., платя свои рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель "Т", что в 1921 году "Форд Мотор" контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма "Дженерал Моторс", которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции "Дженерал Моторс" приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями – децентрализацию управления. Реорганизованная "Дженерал Моторс" располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали "концепция", "методология" и "реальность". Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации. В то время как "Форд Мотор" сохраняла верность черной модели "Т" и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма "Дженерал Моторс" ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля "Форд Мотор" на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 году фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели "А". Это позволило "Дженерал Моторс" захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив "Форду" менее 10 %.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте "Дженерал Моторс", он продолжал действовать по

старинке. В следующие 20 лет фирма "Форд Мотор" едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд дол., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы и рекомендации при разборе кейса

1. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху «Форд Мотор»?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху «Дженерал Моторс»?
3. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»? Особо обратите внимание на изменение потребностей внешней среды в период между подъемом и спадом в деятельности фирмы Г. Форда.
4. Какое влияние оказала личность руководителя на успехи и неудачи компании? При анализе личности Г. Форда и его деятельности в качестве менеджера избегайте однозначных оценок.
5. Почему сегодня фирмы «Дженерал Моторс» и «Форд» организованы и управляются схожим образом?

Кейс 2. История противостояния

В конце XX века крупным производителем стали в США было принято дерзкое решение. Долгие годы компания поддерживала высокий уровень конкурентоспособности, вкладывая очень большие финансовые ресурсы в производство. При этом также успешно решались внутренние проблемы компании. В середине 80-х годов профсоюзы потребовали повышения заработной платы сотрудникам, угрожая забастовкой при невыполнении их требований. Повышение заработной платы вело к увеличению затрат.

Первоначально руководство компании начало переговоры с профсоюзами, приводя на них цифры и факты, а также оценивая действия конкурентов. Когда переговоры провалились, компания начала создавать резервный фонд продукции, а когда забастовка все же началась, то на рабочие места встал управленческий персонал.

Забастовка продолжалась более полугода, компания теряла свыше 100 млн. долл. ежемесячно.

1. Оцените, разумно ли поступила компания?
2. Какие были альтернативные варианты принятому руководством решению?
3. Оцените, в каких условиях принималось решение: риска или неопределенности?
4. Оцените потенциальное влияние временного фактора и фактора изменения внешней среды на принятое решение.

Кейс 3. Социально-ответственная компания

Крупная российская металлургическая компания приняла решение разместить акции на Лондонской фондовой бирже, провести IPO. Компания входит в двадцать ведущих металлургических компаний мира. За пять лет

до предполагаемого размещения акций компания начала коренную модернизацию производства, что позволило не только увеличить выпуск продукции высокого качества, но и снизить вредные выбросы в атмосферу.

По итогам деятельности, компания регулярно размещала годовые отчеты, выполненные по международным стандартам. Между тем, к компании предъявлялись претензии о недостаточно высоком уровне открытости, впрочем, как и ко многим другим российским компаниям. Высшее руководство компании практиковало трудоустройство в основное и дочерние общества компании своих детей на руководящие должности среднего уровня, что также характерно для российской практики. Компания проводит значительные социальные проекты в регионе базирования, в том числе строит спортивные сооружения и спонсирует хоккейную команду, проводит ежемесячные доплаты всем пенсионерам города, а также имеет в собственности несколько крупных санаториев в разных частях страны

1. Оцените, насколько соответствует деятельность компании европейской практике надлежащего корпоративного управления.

2. Какие перспективы размещения акций компании по высокой цене?

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Ранние и современные трактовки школы менеджмента: общая характеристика.
2. Основные виды разделения управленческого труда: сущность, содержание.
3. Понятие и значение функции планирования в менеджменте.
4. Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
5. Система функций современного менеджмента. Сущность и основные виды.
6. Организация реализации принятых решений как одна из основных функций менеджмента.
7. Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений.
8. Сущность содержательных теорий мотивации.
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Понятие и значение функций «контроль» и «координация» в менеджменте.
11. Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
12. Школа административного управления. Основные характеристики взглядов её основоположников.
13. Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов её основоположников.
14. Современные школы менеджмента: общая характеристика.
15. Роль менеджера в повышении эффективности хозяйствования в России.

- 16.Актуальные проблемы подготовки менеджеров в современной России.
- 17.Значение совершенствования управления для успеха в коммерческой деятельности современных организаций.
- 18.Проблемы формирования рынка профессиональных менеджеров в переходных экономиках.
- 19.Понятие, сущность теории организации как науки об основных закономерностях жизнедеятельности организации.
- 20.Организация и система. Свойства системности.
- 21.Законы и принципы организации.
- 22.Понятие и виды организационной культуры.
- 23.Линейная и линейно-штабная структуры, их достоинства и недостатки.
- 24.Функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 25.Линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 26.Матричная структура, ее достоинства и недостатки.
- 27.Дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
- 28.Организационные структуры: структура, ориентированная на нововведения.
- 29.Основные принципы построения современных организационных структур управления.
- 30.Внутренняя среда организации.
- 31.Внешняя среда организации. Факторы, особенности влияния на организацию.
- 32.Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
- 33.Современные концепции и принципы выработки решения.
- 34.Основные типы управленческих решений.
- 35.Современные подходы к классификации управленческих решений.
- 36.Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
- 37.Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
- 38.Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
- 39.Характеристика методов принятия управленческого решения.
- 40.Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации.
- 41.Командная работа. Распределение ролей. Преимущества и недостатки работы в командах.
- 42.Конфликты в организации. Значение конфликтов для развития организации.
- 43.Современные теории и модели лидерства. Власть и лидерство.
- 44.Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.
- 45.Планирование деловой (профессиональной) карьеры.
- 46.Вербальные и невербальные коммуникации. Межличностные и организационные коммуникации.
- 47.Этапы и стадии коммуникационного процесса.

48. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности.
49. PEST-анализ.
50. SWOT-анализ.
51. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений.
52. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация.
53. Инновационные процессы в организации.
54. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор.
55. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом.
56. Этапы стратегического процесса
57. Управление изменениями в организации
58. Организация как основа современного менеджмента.

Пример экзаменационного билета

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Уральский филиал Финуниверситета

кафедра «Экономика, финансы и управление»

202_/202_ учебный год

Экзаменационный билет № 1

Дисциплина «Менеджмент»

Форма обучения: очная/очно-заочная

Семестр 2

Направление 38.03.05 Бизнес-информатика

образовательная программа Цифровая трансформация управления бизнесом,

профиль ИТ-менеджмент в бизнесе

1. Теоретический вопрос: Понятие и значение функции планирования в менеджменте (15 баллов)

2. Теоретический вопрос: Конфликты в организации. Значение конфликтов для развития организации (15 баллов)

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Подготовил: _____ (О.Н. Климова)

Утверждаю:
Заведующий кафедрой _____ (Т.В. Максимова) _____.202__ г.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финансовом университете».

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

Основная литература

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468949>

2. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 398 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468731>

3. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 566 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/468445>

Дополнительная литература

4. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — URL: <https://urait.ru/bcode/449381>

5. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — URL: <https://urait.ru/bcode/449381>

6. Менеджмент. В 2 ч.: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Алексеев, Е.С. Бурыкин, О.И. Горелов [и др.] ; под

общей ред. И.Н. Шапкина .— 4-е изд., перераб. и доп. .— Москва : Юрайт, 2019 .— 385 с. — (Бакалавр. Академический курс) .

7. Менеджмент в цифровой экономике [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Курчиева Г. И., Алетдинова А. А., Ключков Г. А. .— Новосибирск : НГТУ, 2018 .— 136 с.

8. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/469977>

9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной 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.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией в программе PowerPoint, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия,

круглый стол и пр.);

- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

Методические рекомендации по подготовке домашнего творческого задания.

Домашнее творческое задание состоит в выполнении заданий и ответов на вопросы, раскрывающие тему работы.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (экзамену)

Экзамен занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Экзамен проводится в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

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) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета:
<http://portal.ufrf.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации программы бакалавриата Филиал располагает специальными помещениями, представляющими собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.