

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

Департамент менеджмента и инноваций

И.Ю. Литвин

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профили: «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

Москва 2021

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

Департамент менеджмента и инноваций

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ М.А. Эскиндаров

«25» мая_2021 г.

И.Ю. Литвин

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика», ОП Экономика и бизнес

Профили: «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 09 от 18. 05.2021 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 15 от 17.05.2021 г.)*

Москва 2021

УДК 33:346,26(073)
ББК 65.291.21
Л64

Рецензент:

Илькевич С.В., к.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Литвин И.Ю.

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП Экономика и бизнес профили: «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике», (очная форма обучения). – М.: Финансовый университет. Департамент менеджмента и инноваций, 2021. – 46с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© И.Ю. Литвин 2021
© Финансовый университет, 2021

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1. Содержание дисциплины	9
5.2. Учебно – тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	14
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	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	41
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	42
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	43
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	46
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	46

1. Наименование дисциплины

Менеджмент

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументировано 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</p>	<p>• Знать: инструменты анализа внутренней и внешней среды организации для выявления проблем в области управления.</p> <p>• Уметь: определять факторы, которые могут оказывать существенное влияние на работу организации.</p> <p>• Знать: особенности разработки стратегических, тактических, оперативных целей развития организации.</p> <p>• Уметь: разрабатывать дерево целей организации и планировать ее деятельность с учетом результатов анализа внешней и внутренней среды.</p> <p>• Знать: методы разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента.</p> <p>• Уметь: структурировано оценивать альтернативы при решении проблем организации, выбирать оптимальные пути достижения цели и решения поставленных задач.</p> <p>• Знать: ключевые проблемы в области управления организацией.</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		<p>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>• Уметь: выдвигать гипотезы о причинах возникновения управленческих проблем и сложившейся ситуации, оценивать последствия цепочки последствий принятых решений в организации.</p> <p>• Знать: источники управленческой информации и способы её интерпретации; методы и инструменты оценки эффективности управленческой деятельности.</p> <p>• Уметь: оценивать изменения, влияющие на развитие организации, выбирать стратегию развития организации, использовать инструменты логического анализа при решении задач и написании отчетов в рамках организации.</p> <p>• Знать: принципы, методики и подходы к написанию отчетов в контексте управления организацией.</p> <p>• Уметь: организовывать свой труд и работу других исполнителей управленческих решений в рамках своей сферы ответственности, целостно излагать аргументы и выводы в рамках управленческих отчетов.</p>
ПKN-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 экономических процессов,</p>	<p>• Знать: основные элементы системы управления и методы воздействия на них.</p> <p>• Уметь: организовывать работу людей и координировать их взаимодействие, осуществлять контроль и оценку деятельности.</p> <p>• Знать: методы оценки социально-экономической эффективности принимаемых решений в области управления организацией.</p>

		<p>их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</p> <p>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Уметь: обосновывать необходимость проведения изменений в организации; определять подход к проведению изменений, который целесообразно использовать для решения проблемы с учетом факторов внешней и внутренней среды организации. • Знать: результаты современных исследований в области менеджмента, опубликованные в ведущих профессиональных изданиях. • Уметь: использовать получаемые знания для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, явлений и фактов.
ПКН-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Знать: сущность, содержание и общую методику реализации управленческих функций на этапах управленческого цикла. • Уметь: абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию, обобщать и использовать передовой опыт в области управленческой деятельности. • Знать: основные современные зарубежные и отечественные инструменты и принципы управления проектами. • Уметь: дать профессиональную оценку предложенному варианту управленческого решения, выбирать эффективные методы выстраивания и оптимизации бизнес-процессов в управлении организацией.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю дисциплин обязательной части, общегуманитарному циклу по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП Экономика и бизнес, профили: «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

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

Таблица 1

Для профилей «Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е./180	180
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
<i>Лекции</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>экзамен</i>	<i>экзамен</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. Менеджмент как наука и искусство управления

Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления, научные школы менеджмента. Сущность природы понятий «менеджмент» и «управление». Виды управления. Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. Современные методы, модели и принципы управления. Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. Роли менеджера в процессе управления современной организацией. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя.

Тема 2. Организация и ее деловая среда

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

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.

Общая характеристика внешней среды 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. Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. Модель Хофстеде.

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

Тема 3. Функции менеджмента

Функция менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль.

Понятие и значение функции планирования в менеджменте. Основные задачи планирования деятельности организации. 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.

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

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

Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте. Объекты контроля. Внешний и внутренний контроль организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

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

Тема 4. Принятие управленческих решений

Содержание процесса управления. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Содержание основных фаз процесса принятия и реализации решения.

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

Математический инструментарий принятия решения. Классификация экономико-математических методов и моделей. Частота использования и относительная важность процедур.

«Восприятие» как значимый фактор для принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип).

Принятие решений в организации: рациональная модель, ограниченная рациональность, интуитивная модель. Методы принятия управленческих решений. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. Эскалация обязательств.

Индивидуальные различия: стили принятия решения. Особенности принятия индивидуальных и коллегиальных решений. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).

Тема 5. Организационное поведение

Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации. Взаимодействие человека и группы. Стадии развития группы. 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. Основные подходы к изучению лидерства, теории лидерства. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Власть и лидерство. Источники власти в организации. Руководство: власть и партнерство.

Модель современного лидера. Лидерское мышление. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент.

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Понятие «информация». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации. Информационный потенциал организации.

Тема 8. Управление развитием организации

Бизнес-процессы организации. Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами организации. Особенности проектного управления. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Стратегическое управление. Уровни, на которых разрабатываются и реализуются стратегии в организациях. Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. Анализ заинтересованных сторон организации. Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия.

Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. Модель планируемых изменений. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений.

Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина.

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

5.2. Учебно – тематический план

«Анализ рисков и экономическая безопасность», «Финансовая разведка», «Экономика и финансы топливно-энергетического комплекса», «Корпоративные финансы», «Корпоративные финансы и бизнес-аналитика (с частичной реализацией на английском языке)», «Оценка бизнеса в цифровой экономике»

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практич. занятия	Занятия в интеракт. формах		
1.	Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	24	8	4	4	4	16	Устный опрос, дискуссия, разбор практических заданий, Тестирование
2.	Тема 2. Организация и ее деловая среда	24	8	4	4	4	16	Устный опрос, разбор мини-кейсов, тестирование
3.	Тема 3. Функции менеджмента	24	12	6	6	6	12	Опрос, ситуационные задачи, кейсы
4.	Тема 4. Принятие управленческих решений	24	8	4	4	4	16	Дискуссия, опрос, работа с мини-кейсами
5.	Тема 5.	20	8	4	4	4	12	Опрос,

	Организационное поведение							ситуационные задачи, кейсы
6.	Тема 6. Лидерство и стили управления	24	8	4	4	4	16	Дискус-сия, опрос, работа с мини-кейсами
7.	Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	20	8	4	4	4	12	Тест, решение ситуационных задач
8.	Тема 8. Управление развитием организации	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, разбор миникейсов, командная работа, тестирование
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	34	112	ДТЗ
	Итого в %					50 %		экзамен

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 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	Сущность природы понятий «менеджмент» и «управление». Виды управления. Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. Роли менеджера в процессе управления современной организацией. Рекомендуемые источники: Раздел 8 № 2, 4, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор миникейсов.
Тема 2. Организация и ее деловая среда	Организация как объект управления. Классификация организаций по различным признакам. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Формирование формальной и неформальной организации. Основные тенденции в развитии современных организаций. Организационные структуры управления. Типы организационных структур в менеджменте. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура, особенности их построения, преимущества и недостатки. Типы	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.

	<p>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.</p> <p>Общая характеристика внешней среды 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.</p> <p>Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 № 1, 2,3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-9</p>	
Тема 3. Функции менеджмента	<p>Функции менеджмента как обособленный вид деятельности для достижения целей организации. Классификация основных функций менеджмента и их содержание: планирование, организация, мотивация, контроль.</p> <p>Понятие и значение функции планирования в менеджменте. Понятие и значение функции «организация» в менеджменте. Понятие и значение функции «мотивация» в менеджменте. Понятие и значение функции «контроль» в менеджменте.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 2, 4, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.
Тема 4. Принятие управленческих решений	<p>Содержание процесса управления. Место решения в процессе управления. Структура и процесс принятия решения. Содержание основных фаз принятия и реализации решения.</p> <p>Распределение полномочий на принятие решений. Последствия делегирования и централизации решений. Риск при принятии решений. Инструментарий снижения влияния риска.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.

Тема 5. Организационное поведение	<p>Понятие группы, формальные и неформальные группы в организации.</p> <p>Командная работа. Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. Требования к группе как к команде.</p> <p>Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.
Тема 6. Лидерство и стили управления	<p>Природа и содержание лидерства. Власть и лидерство. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	<p>Коммуникации в менеджменте. Межличностные и организационные коммуникации. Этапы и стадии коммуникационного процесса. Преграды и причины неэффективной коммуникации.</p> <p>Современные методы управления коммуникациями.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 8. Управление развитием организации	<p>Процессный подход в управлении организацией.</p> <p>Стратегическое управление.</p> <p>Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Причины организационных изменений. Инновационные процессы в организации.</p> <p>Классификация инновационного поведения организации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-9.</p>	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

В данном разделе перечисляются формы внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с темами (разделами) дисциплины.

Перечисляется перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися.

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления	<p>Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента; их вклад в развитие экономики. Требования к личностным и профессиональным качествам руководителя. Современные методы, модели и принципы управления.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 4, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Организация и ее деловая среда	<p>Классификация организаций по различным признакам. Основные тенденции в развитии современных организаций. 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. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, политические и социо- культурные факторы. Влияние дальнего и ближнего окружения на выбор стратегии организации. PEST-анализ. SWOT-анализ. Анализ конкурентного окружения.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9; раздел 9, №№ 1-9.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 3. Функции менеджмента	<p>Основные задачи планирования деятельности организации. Организационные формы планирования. Методы и принципы планирования. Виды планирования. Планирование реализации стратегии. Бизнес-планирование. Прогнозирование деятельности организации. Инструменты бюджетного</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП)

	<p>планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации.</p> <p>Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 2, 4, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-9.</p>	<p>Финуниверситета;</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
<p>Тема 4. Принятие управленческих решений</p>	<p>Математический инструментарий принятия решения. Классификация экономико- математических методов и моделей. Частота использования относительно важность процедур.</p> <p>«Восприятие» как значимый фактор для принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на восприятие. Предмет наблюдения. Ситуация. Личное восприятие: создание суждения о других. Часто используемые способы быстрой оценки других (выборочное восприятие, эффект первоначального впечатления, эффект контраста, проекция, стереотип).</p> <p>Специфические применения особенностей восприятия в организациях (интервью служащих, оценка рабочих характеристик, усилия служащего).</p> <p>Связь между восприятием и индивидуальным принятием решения. Рациональный процесс принятия решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

	<p>Рост креативности при принятии решения. Трехкомпонентная модель креативности.</p> <p>Принятие решений в организации: ограниченная рациональность, интуитивная модель. Идентификация проблемы. Изучение альтернатив. Выбор альтернативы. Эвристики. Эскалация обязательств.</p> <p>Индивидуальные различия: стили принятия решения. Организационные ограничения. Критерии этичности принятия решения. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9; раздел 9, №№ 1-9.</p>	
<p>Тема 5.</p> <p>Организационное поведение</p>	<p>Взаимодействие человека и группы. Стадии развития группы. Критерии оценки зрелости группы.</p> <p>Формирование эффективных рабочих групп. Управление неформальной группой. Виды формальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы.</p> <p>Стадии развития команды. Необходимые условия для эффективной командной работы. Распределение ролей. Сплоченность команды. Преимущества и недостатки работы в командах.</p> <p>Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения. Значение конфликта для развития организации.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 8; раздел 9, №№ 1-9</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к тестированию;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p>

<p>Тема 6. Лидерство и стили управления</p>	<p>Проблемы лидерства в современном менеджменте. Современные теории и модели лидерства. Источники власти в организации. Модель современного лидера. Лидерское мышление. Руководство: власть и партнерство. Планирование деловой (профессиональной) карьеры. Самоменеджмент. Тайм-менеджмент. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 9; раздел 9, №№ 1- 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
<p>Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента</p>	<p>Виды коммуникационных процессов в организации. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Информационный потенциал организации. Психология общения. Вербальные и невербальные коммуникации. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 9; раздел 9, №№ 1-9</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
<p>Тема 8. Управление развитием организации</p>	<p>Исторический контекст появления и практического использования основных теорий и моделей стратегии. Анализ заинтересованных сторон. Корпоративная стратегия. Конкурентная стратегия. Анализ поля сил. Стратегии управления изменениями. Процесс проведения изменений. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Роль и виды стратегий инновационного развития организации. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 9; раздел 9, №№ 1-9</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения ими самостоятельных работ. Основными *формами* текущего контроля знаний являются:

6.2.1. дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;

6.2.2. защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;

6.2.3. написание реферата.

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

Примеры тем домашнего творческого задания

1. Влияние современных технологий на процесс управления.
2. Влияние национальной культуры на организационное поведение и формирование организационной культуры.
3. Влияние организационных изменений на развитие компании.
4. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте.
5. Инструменты формирования и оценки человеческого капитала организации.
6. Информация как основа коммуникации и ключевой ресурс менеджмента.
7. Ключевые компетенции управленческого персонала.
8. Коммуникации как ценность современного менеджмента.
9. Контроль и контроллинг в системе менеджмента.
10. Креативный потенциал менеджмента.
11. KPI (Key Performance Indicators) как инструмент мотивации персонала.
Лидерство и стиль менеджмента.
12. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации.
13. Материальные и нематериальные инструменты мотивации.
14. Методы разработки и принятия управленческих решений.
15. Модели принятия управленческих решений.
16. Мотивация и ее роль в механизме менеджмента.
17. Национальные особенности мотивационного менеджмента.
18. Опыт использования методов повышения эффективности в деятельности российских организаций.
19. Опыт использования сбалансированной системы показателей (ССП) в

российских организациях.

20. Особенности выбора стиля руководства.

21. Особенности управления коммуникациями в системе менеджмента предприятия.

22. Партнерство и реализация власти.

23. Подходы к использованию неформальных коммуникаций.

24. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте.

25. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и решения.

26. Применение технологий тайм-менеджмента для повышения личной эффективности менеджера.

27. Проектирование корпоративной информационной системы (КИС).

28. Процессный подход в менеджменте.

29. Пути и средства повышения качества менеджмента и его эффективности.

30. Пути развития менеджмента в России

31. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента.

32. Риск-менеджмент и повышение конкурентоспособности организации.

33. Роли менеджеров в современной организации и сущность управленческого труда.

34. Самоменеджмент, как инструмент личностного роста.

35. Ситуационное руководство, как подход для определения стиля управления.

36. Современные подходы к мотивации персонала.

37. Современные траектории менеджмента качества.

38. Специфические функции и службы контроллинга в системе менеджмента.

39. Сущность и предметная область труда современных управленцев.

40. Технологический менеджмент.

41. Тенденции изменений в современном менеджменте.

42. Типология подходов и технологий менеджмента и их содержание.

43. Управление сопротивлением к организационным изменениям.

44. Управленческие решения как способ реального разрешения проблем.

45. Формирование лидерских качеств менеджера.

46. Характеристики и качество управленческих решений.

47. Цифровизация технологий менеджмента.

Примерный перечень вопросов для промежуточного тестирования

Тесты по теме 1. Менеджмент как наука и искусство управления.

Задание 1.

Менеджмент как управление в условиях рыночной экономики означает ...
(возможно несколько вариантов ответа)

- А. постоянное стремление к повышению эффективности деятельности
- Б. независимость организации от факторов внешней среды
- В. ориентацию организации на спрос и потребности рынка
- Г. использование линейно-функциональных структур управления
- Д. искусство достигать целей благодаря организации людей

Задание 2.

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

- А. специалисты банка-кредитора
- Б. работники цеха, производственного подразделения
- В. инфляционные процессы в экономике
- Г. уровень качества выпускаемой продукции
- Д. действия конкурента

Задание 3.

Последовательность действий, из которых формируется воздействие субъекта управления на объект управления, называется ...

- А. функцией
- Б. процессом
- В. методом
- Г. инструментом
- Д. задачей

Задание 4.

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

- А. глобализация
- Б. диверсификация
- В. информатизация
- Г. дезинтеграция
- Д. дифференциация

Задание 5.

Совокупность способов и средств воздействия субъекта на объект управления для достижения определенных целей в менеджменте называется термином «...управления»

- А. функции

- Б. принципы
- В. законы
- Г. методы
- Д. цели

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

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

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

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

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

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции

Компетенция	Индикаторы, типовые контрольные задания
УК-11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументировано переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>Задание 1</p> <p>Изучите ситуацию. Менеджер и Попечительский дом</p> <p>«За годы своей карьеры я преодолела много барьеров, но этот последний был самым трудным», – сказала Вам Светлана за обедом.</p> <p>Светлана – высококвалифицированный специалист в области здравоохранения. Сначала она получила квалификацию медсестры в больнице, затем перешла на работу в гериатрию (уход за престарелыми людьми), а потом занялась сестринским уходом на дому в местном сообществе. Здесь она работала как районная медсестра, ухаживая за</p>

	<p>всеми, кому был необходим специализированный уход, – от только что родивших женщин до престарелых людей, нуждавшихся в сестринском и медицинском уходе на дому. Любимая своими клиентами и коллегами, Светлана всегда усердно работала, поддерживая высокий профессиональный уровень.</p> <p>Случилось так, что три года назад Светлана решила перейти на работу с обычным режимом и требованиями. Она поступила на работу в «Попечительский дом», организацию, обеспечивающую 24-часовой уход в домах для престарелых или инвалидов тем людям, которые больше не способны жить самостоятельно в своих собственных домах.</p> <p>В одном из таких Попечительских домов, куда Светлана пришла на должность старшей сестры, работала команда из шести человек без квалификации сиделок, предоставлявших немедицинский уход большинству престарелых и слабых пациентов, а также пациентам-инвалидам и пациентам с особыми проблемами. Команде помогают уборщицы и другой вспомогательный персонал.</p> <p>Три месяца назад пост управляющего Попечительским домом освободился, и Светлану пригласили занять его. Светлане сказали, что ее личные качества, зрелость и опыт идеально подходят для такой работы. Она была назначена на эту должность, а должность старшей медсестры была отдана человеку с меньшим опытом. Сейчас, три месяца спустя, Светлана поняла, что ей трудно привыкнуть к новой работе. «Кажется, что людей никогда не будет хватать для того, чтобы выполнить всю работу. Мне проще и быстрее многое сделать самой, чем объяснять другим», – говорит она Вам. «Кроме того, чтобы сохранить уважение персонала, мне нужно поддерживать на должном уровне собственные навыки и демонстрировать, что я умею выполнять такую работу».</p> <p>«Но если честно, в некоторых случаях я начинаю паниковать. От меня, как от управляющего, все ожидают очень много, и эти ожидания касаются самых разных направлений. Мой начальник и финансовый департамент ожидают от меня подготовки нового плана по управлению и ведению ухода в Попечительском доме, направленного на сокращение расходов. У нас есть свободные места, и их нужно постараться заполнить. Поскольку я имею опыт работы в местном сообществе, мне поручили составить маркетинговый план – а что я знаю о маркетинге? К тому же, пациенты и их родственники постоянно говорят, что я не уделяю им достаточно времени, чтобы поговорить об их проблемах. В довершение к этому есть еще поставщики, местные власти и государственные инспекторы. А вчера меня хотели видеть мойщики окон, чтобы также задать множество вопросов. Я чувствую, что разрываюсь во всех направлениях одновременно!» «Неужели все менеджеры проходят через это? Я просто хочу наладить работу. Как Вы думаете, что мне сделать, чтобы лучше организовать работу, и как заполнить свободные места?»</p> <p><i>Ответьте на вопросы и выполните задания.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выделите источники требований к работе менеджеров. 2. Как, на Ваш взгляд, Светлана справляется с управленческими ролями? 3. В чем причина проблемы Светланы на новом месте работы управляющего Попечительским домом? 4. На основе анализа проблемы сформулируйте альтернативные варианты ее решения. Посоветуйте Светлане, как она может справиться с требованиями новой должности.
--	--

	<p>5. На каком этапе процесса перехода к менеджменту находится Светлана?</p> <p>Задание 2</p> <p>Общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, стратегия развития организации, как правило, определяют ...</p> <ul style="list-style-type: none"> -: менеджеры среднего уровня -: работники организации +: менеджеры высшего уровня -: менеджеры низового уровня -: партнеры организации <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>Задание 1</p> <p>СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА</p> <p>Джим Мак Наб — ведущий специалист в бухгалтерии трастовой компании <i>СКТ</i> — иммигрировал в Канаду из Великобритании из-за проблем с трудоустройством. Джим — выходец из большой семьи. С тех пор как отец уже не мог оплачивать его обучение в колледже, Джим стал зарабатывать, выполняя различную работу по ночам и в летние месяцы. Закончил он колледж со степенью бакалавра коммерции. Успеваемость его не впечатляла, он говорил: «Я прошел школу тяжелых ударов судьбы. Я знаком с требованиями, предъявляемыми к хорошему выполнению работы, и отличные оценки не являются одним из этих требований».</p> <p>Трастовая компания <i>СКТ</i> — небольшая, находится на территории центральной части Канады с главным отделением в Оттаве. Ее услуги предназначены в основном лицам среднего уровня дохода, — главным образом государственным служащим. Персонал компании гордится качеством обслуживания своих клиентов, работая под девизом «Вы можете нам доверять». Каждый служащий компании прошел программы ориентации и регулярного повышения квалификации. Одно из требований политики комиссии — определенный стиль одежды. Для мужского персонала предусмотрен темный или серый костюм, белая рубашка и галстук (при выполнении служебных функций вне офиса следует надевать шляпу); для женского персонала — отказ от брюк и блузок с глубоким вырезом. Большинство служащих выполняли данные условия. Очень немногие могли вспомнить, что кому-нибудь было сделано замечание по поводу несоответствия стиля одежды.</p> <p>Фактически возникло ощущение, что требования несколько смягчились.</p> <p>Однажды в теплый летний день, вскоре после своего дня рождения, Джим пришел на работу в модном костюме типа «сафари», в желтой рубашке и красивом ярком галстуке — это было подарком жены и детей ко дню рождения. В этом костюме он выглядел модно и элегантно, и некоторые из его коллег даже отметили это.</p> <p>Через некоторое время его вызвала в себе непосредственная начальница Мишель Трембли.</p>
--	--

	<p>Мишель: «Джим, мне очень бы не хотелось этого делать, но Рич Чан (управляющий оттавским отделением компании) был весьма недоволен, увидев тебя, и попросил меня поговорить с тобой. Ты ведь знаешь, он очень консервативен, поэтому он попросил меня напомнить тебе, что ты рискуешь имиджем нашей компании, одевшись не в соответствии с существующим кодексом».</p> <p>Джим: «Мишель, ты, должно быть, шутишь. Мы живем не в средние века, когда компании могли предписывать даже поведение своим служащим. Я знаком с этим кодексом, но нас к нему никогда не принуждали. Кроме того, то, во что я сейчас одет, выглядит довольно неплохо, и некоторые из клиентов даже оценили это».</p> <p>Мишель: «Да, может быть... В последнее время мы не сталкивались с подобными случаями, но мистер Чан полагает, что ты зашел слишком далеко. У нас есть правило, тебя уведомили о нем в рамках проведения программы по ориентации, и ты письменно подтвердил об ознакомлении с ним».</p> <p>Джим: «Да, я знаком к ним, но ты же не скажешь, что моя одежда чересчур экстравагантна. Она современна, неплохо выглядит и, безусловно, более удобна, чем темный костюм, особенно в такую жару».</p> <p>Мишель: «Лично я согласна с тобой, но мистер Чан несгибаем. Он думает, что ты ставишь под удар репутацию компании. Ты же знаешь, что мы конкурируем с банками и пытаемся, чтобы наши клиенты воспринимали нас как солидную и надежную компанию. Мистер Чан полагает, что стиль одежды наших служащих должен способствовать формированию соответствующего имиджа. Я вынуждена сделать тебе официальное предупреждение с записью в твоём досье».</p> <p>Джим: «Если это необходимо компании, пусть будет так. Для меня это не так важно».</p> <p>Ричард Чан родился в Гонконге и переехал в Канаду вместе с родителями в пятнадцатилетнем возрасте. Его отец был неквалифицированным рабочим, он рано умер, оставив Рича в качестве главного кормильца семьи. Работая в компании СКТ, Рич продвинулся должности операциониста до управляющего делами и очень этим гордился. Его считали усердным работником, требующим многого и от своих подчиненных, но при этом он старался быть справедливым по отношению к ним.</p> <p>Мишель Трембли начала работу в качестве стажера в области управления после окончания экономического факультета Оттавского университета. Ее считали хорошим менеджером, высшее руководство было ею довольно.</p> <p>Джима не очень взволновал происшедший инцидент. Являясь достаточно квалифицированным специалистом, часто получавшим высокие премиальные, он был убежден, что начальник дважды подумал бы, прежде чем предпринять какие-либо жесткие меры воздействия по отношению к одному из лучших своих работников.</p> <p>Служащим компании нередко говорилось о том, что было бы неплохо для имиджа компании, если бы они были вовлечены в общественную работу. Джим, к примеру, являлся консультантом местного клуба молодых предпринимателей. В состав клуба входили студенты высших учебных заведений, выполнявшие различные деловые поручения на предприятиях малого бизнеса под патронажем опытных менеджеров.</p> <p>Несколькими неделями позже происшедшего инцидента Джим был</p>
--	--

	<p>приглашен этим клубом, чтобы сделать доклад о правильном управлении финансовыми ресурсами. А так как это было частью рекламно-пропагандистской деятельности клуба, местная телекомпания подготовила об этом репортаж в рамках вечерних новостей</p> <p>На эту лекцию Джим оделся неофициально, поскольку хорошо знал студентов и рассматривал свою речь как часть своей регулярной работы в качестве консультанта клуба. Он не был заранее осведомлен о том, что планировался репортаж этого мероприятия.</p> <p>На следующий день Мишель Трембли получила записку от мистера Чана, в которой сообщалось:</p> <p>«Мишель, вчера вечером я видел мистера Мак Наба, выступающего с лекцией по телевидению. На нем была спортивная майка и никакого галстука. Поскольку это уже второй случай, свидетельствующий о его пренебрежении к нашему кодексу одежды и моему недвусмысленному предупреждению, сделанному несколько недель назад, я прошу вас подготовить все необходимые документы для его немедленного увольнения. Мы не сможем держать служащих, которые нарушают внутренние законы компании и подвергают сомнению мой авторитет».</p> <p>Мишель пыталась переубедить мистера Чана, но все было тщетно. Он был особенно разозлен тем, что Джим в этом репортаже был представлен как служащий компании <i>СКТ</i>, и решил, что поскольку Джим уже был предупрежден ранее, то второй случай представляет собой умышленное пренебрежение правилами этой компании.</p> <p>ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К СИТУАЦИИ</p> <p>1. Представьте, что вы — управляющий человеческими ресурсами. Проведите обсуждение данного решения с точки зрения интересов компании: - является ли кодекс одежды законным; - насколько обоснованы заявления о том, что на имидж компании может повлиять внешний вид ее персонала?</p> <p>2. Мишель пришла к вам за советом. Она бы не хотела увольнять Джима, так как он отличный работник. Она также считает, что подобные крайние меры будут негативно воздействовать на других сотрудников компании. Как бы вы поступили в данной ситуации? Критически переосмыслите свой выбор, сопоставляя альтернативными подходами. Оцените последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>Задание 2</p> <p>Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации, называется ...</p> <p>+: «распространитель информации»</p> <p>-: «представитель»</p> <p>-: «устраняющий помехи»</p> <p>-: «связующее звено»</p> <p>-: «лидер»</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p>Задание 1</p>
--	--

	<p><i>Разбор и анализ практической ситуации. Работа в малых группах по 2-3 человек и отбор в жюри (3 человека). Разработка стратегии решения проблемы через групповое обсуждение в группах и выработка общего решения.</i></p> <p>Кейс. Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания.</p> <p>Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить.</p> <p>Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.</p> <p><u>Задания:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации. 2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации. <p>Групповое обсуждение и формул</p> <p>Задание 2</p> <p>Научность менеджмента предполагает, что управление организациями должно осуществляться ...</p>
--	---

	<p>-: с учетом интересов субъектов отношений управления</p> <p>+ : на основе достижений науки и с учетом объективных экономических законов</p> <p>-: на основе упрощения операций и доступности информации</p> <p>-: специалистами, прошедшими профессиональную подготовку в области управления</p> <p>-: с учетом опыта и интуиции руководителя</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>Задание 1</p> <p>Кейс. Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания.</p> <p>Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить.</p> <p>Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.</p> <p>Задания:</p>
--	---

	<p>1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации.</p> <p>2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации.</p> <p>Задание 2</p> <p>Учение об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах получило название</p> <p>-: «семантика»</p> <p>+: «кибернетика»</p> <p>-: «менеджмент»</p> <p>-: «этика»</p> <p>-: «корпоративное управление»</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>Задание 1</p> <p>Учитывая, что модель организации представляет собой открытую систему, на входе в которую получаете информацию, человеческие ресурсы, капитал, материалы и другие ресурсы, то в процессе преобразований при эффективном управлении какие показатели на выходе должны интересовать в первую очередь менеджера.</p> <p>Задание 2</p> <p>Административной школой менеджмента предложены следующие принципы управления ... (возможно несколько вариантов ответа)</p> <p>+: разделение труда</p> <p>-: гибкость управления</p> <p>+: централизация</p> <p>-: снижение рисков</p> <p>+: скалярная цепь</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p> <p>Задание 1</p> <p>Какое решение целесообразно принять менеджеру относительно неформальной организации, лидер которой неоднократно предлагал о внесении отдельных изменений в работу формальной организации, однако эти предложения даже не рассматривались:</p> <p>- изучить предложения лидера неформальной организации и дать соответствующий ответ;</p> <p>учитывать в предложения неформальной группы при выработке управленческих решений</p> <p>- постараться избавиться от лидера данной группы.</p> <p>Задание 2</p> <p>Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:</p>
--	--

	Технология управления Функции управления Техника управления Профессиональная подготовка Иерархия управления Стил ь управления
ПКН-1 Владение основными научными понятиями 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>Задание 1</p> <p>Кейс. Основатели сервиса FatLama придумали «Uber для всего»</p> <p>С помощью FatLama можно арендовать вещи, недоступные или ненужные на постоянной основе. Среди «лотов» сайта — игровые приставки, дома на колесах и тысячи других предметов</p> <p>Экономика совместного потребления не первый год захватывает все новые ниши. Пользователи делят расходы не только на привычные сервисы заказа такси или аренды квартир — «уберизировать» сегодня можно практически любой товар и услугу. Превратить новое направление в большой бизнес собирается британский сервис FatLama.</p> <p>FatLama в 2016 году придумали Чэз Энгледер, Рози Даллас и Оуэн Тернер-Мейджор. Энгледер на тот момент работал в инвестфонде AngelsDen, Даллас занималась графическим дизайном на фрилансе, а Тернер-Мейджор обучал разработчиков в некоммерческой организации Founders&Coders. Когда Энгледеру потребовался ремонт в офисе, он был неприятно удивлен стоимостью инструментов — общая смета превысила \$10 тыс. Чэз решил не тратить столько на дрели и другой инвентарь и вместе с друзьями занялся поисками альтернатив, рассказал предприниматель журналу РБК. Как только они поняли, что на рынке нет предложений об аренде инструментов, началась работа над FatLama. Веселое название родилось в честь лам, объясняет Энгледер: «Они социальные животные, живут в стаях и защищают друг друга от опасностей. Это идеальный пример того, какое сообщество мы хотим построить».</p> <p>Миссия сервиса проста — позволить одним пользователям сэкономить на покупке дорогостоящих товаров, а другим — заработать на предметах, которыми они владеют. Доверие обеспечивает страховка: все сделки покрываются страховщиком XL Catlin, входящим в американский холдинг XLGroup. В результате на FatLama можно найти даже такое уникальное оборудование, как профессиональная видеокамера RedDragon стоимостью \$25 тыс. — это самый дорогой предмет на сайте.</p> <p>Уговорить XL Catlin поучаствовать в проекте удалось благодаря цифровой оценке рисков. Прежде чем пользоваться платформой, клиент должен заполнить форму регистрации и приложить фото с паспортом или иным удостоверением личности в руках. Всего сервис собирает до 40 пользовательских параметров: имя, адрес, электронная почта, аккаунты в соцсетях и др. По данным FatLama, этой информации достаточно, чтобы в 90% случаев оценить риски корректно. В оставшихся 10% у пользователя запрашивают дополнительные данные. Сегодня у FatLama 80 тыс. зарегистрированных пользователей в Великобритании и США и 6 тыс. позиций для аренды. На сайте также доступна функция «живого» поиска: пользователи в режиме реального времени могут найти и сдать в</p>

аренду что угодно. Платформа забирает себе 15% с каждой успешной сделки, комиссия разделена между обеими сторонами. В конце лета 2017 года, еще до запуска в США, чистая прибыль составляла \$21 тыс. в месяц. Более актуальные финансовые результаты в компании не раскрывают.

Большая часть пользователей сервиса — физические лица, которые хотят заработать на «пылящихся в чулане вещах», говорит Энгледер. Особым успехом FatLama пользуется у сотрудников творческой индустрии: их работа требует дорогостоящего оборудования, а аренда позволяет снизить затраты, объясняет сооснователь стартапа.

В апреле компания привлекла около \$10 млн в серии А и довела сумму инвестиций до отметки \$13,2 млн. Инвесторами в посевном раунде стали фонды Greylock Partners, Blossom Capital и Atomico, а также акселератор Y Combinator. Новые инвестиции компания планирует потратить на экспансию на американском рынке. При этом FatLama не ограничивается коммерческой миссией, настаивает Чэз: «В перспективе у нас гораздо более амбициозные планы — мы хотим дать людям свободу создавать и достигать того, чего они действительно желают».

Автор: Павел Карасев. РБК ЖУРНАЛ №07-08 (142), ИЮЛЬ-АВГУСТ 2018

Поясните конкурентоспособность этой бизнес-модели по сравнению с бизнес-моделью уже существующей на рынке сейчас.

Будьте краткими, лаконичными и убедительными. Рекомендуем Вам использовать табличный формат/шаблон представления результатов, см. ниже

Вопросы	Традиционная бизнес-модель	Бизнес -модель FatLama
Кто ключевые клиенты(пользователи/покупатели)? Если «пользователи» и «покупатели» продукта/услуги отличаются, то представьте информацию по обеим категориям клиентов).		
Какая проблема решается потребность удовлетворяется?		
Какое предложение (продукт/услуга) удовлетворяет эту потребность?		
Как клиенты (пользователи/покупатели) могут получить доступ к предложению (продукту/услуге)?		
Какую роль бизнес играет в цепочке Создания стоимости?		
Как бизнес получает доход?		

	<p>В чем конкурентоспособность бизнес- модели, т.е. почему бизнес может оказаться более конкурентоспособным?</p>		
	<p>Задание2 .Теории менеджмента различают следующие виды деятельности: Подготовку и принятие управленческих решений Производственную деятельность Деятельность по координации людей Деятельность организации на рынке товаров и услуг Деятельность по строительству</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>Задание 1</p> <p>Кейс. Азбука вкуса</p> <p>Из-за изменений в российской экономике, произошедших вследствие введения санкций западными странами, во многих российских компаниях стали происходить изменения, в том числе в «Азбуке вкуса», объём импорта в сети которой доходил в прежние времена до 60%. После введения санкций значительное число товаров, которые были представлены в супермаркете «Азбука вкуса», попало под эмбарго или вообще перестали продаваться, многие товары сильно подорожали в результате падения рубля. Компания стремится отличаться ассортиментом продукции, мерчандайзингом, планировкой зала, торговым освещением. Так как современные технологии, в том числе мобильные устройства, играют большую роль в жизни людей, компания активно занимается онлайн-сервисом последние восемь лет, сайт компании адаптирован под мобильные устройства. Руководство видит в развитии онлайн-направления перспективные возможности, главным образом сервисов. Одним из последних сервисов является «Экспресс-меню», обеспечивающее срочную доставку готовых блюд (не более 90 минут с момента заказа). Для компании большое значение имеют потребители, которые обладают замечательными вкусовыми характеристиками и стремятся совершать «гастрономические открытия». Для такой категории людей супермаркет предлагает товары, которые производятся в небольшом количестве и требуют для производства сложные технологии, что приводит к высокой себестоимости и цене. Помимо этого при появлении новинок привлекает к дегустации потребителей в нескольких магазинах, чтобы узнать их мнение относительно цены и вкусовых характеристик. Только в случае восторга у потребителя новинка начинает распространяться по всей сети. У компании выстроена сеть «Энотека», работающая в формате shop-in-shop в супермаркетах «Азбука вкуса». После введения санкций было достаточно сложно быстро произвести замещение продуктов импортного производства, таких как молочные изделия, сыры, колбасы, овощи, фрукты, поставляемые из Голландии, Франции, Италии и других стран, включенных в список эмбарго. В целом санкции коснулись около 15%</p>		

ассортимента, примерно 2% которых заменить не удалось. Несмотря на это постепенно ситуацию удалось выправить благодаря тому, что появилось много поставщиков из Азии, Латинской Америки. Кроме того начали укрепляться позиции отечественных производителей, не всегда однако соответствующих требованиям «Азбуки вкуса» таким, как объёмы, качество продукта.

Следует отметить, что продукты отечественных производителей и фермеров не в полной мере аналогичны зарубежным, но достаточно качественны и конкурентоспособны. При этом компания заявляет, что является открытой для сотрудничества с российскими фермерскими хозяйствами, отвечающими требованиям объёма и качества, отслеживаемым лабораториями супермаркета. Компания разработала большую программу по взаимодействию с фермерскими хозяйствами, объединёнными в кооперативы. Компания помогает технологиями, обеспечивает логистику и сертификацию, а объёмы и номенклатура товаров определяется совместно. Руководство компании отмечает, что «потребление готовой еды — очевидный тренд», люди меньше готовят дома, а модель потребления, при которой потребители еженедельно в больших объёмах закупают продукты, будет постепенно изживать, что активно наблюдается в западных странах, где кулинария и полуфабрикаты занимают до 60% продукции в магазинах. В связи с этим компания построила фабрику-кухню, производящую сотни наименований. Также компания ожидает увеличения потребления готовой продукции по рецептам и рост заказов на наборы ингредиентов для разных ситуаций (ужин, завтрак, перекус в офисе).

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Проанализируйте ситуацию. Выделите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на развитие компании. Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компании

«Азбука вкуса».

2. Охарактеризуйте стратегию компании.

3. Разработайте дерево-целей для компании.

4. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, влияющих на поведение компании.

5. Оцените текущие социально-экономические проблемы в обществе, которые помогают решить подобные компании.

(Источник: Подготовлено по материалам интервью председателя совета директоров «Азбуки» Максима Кошечко журналу «Секрет фирмы»

<http://secretmag.ru/longread/2016/04/11/azbuka/>)

Задание 2

К характеристикам процесса управления относится:

Цель управления

Техника управления

Функции управления

Стиль управления

Управленческие решения

Структура управления

3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.

Задание 1

	<p>В связи с сокращением финансирования, а также заказов на выпускаемую продукцию научно-исследовательского учреждения, имеющего в своём штате 2000 сотрудников, в том числе высококвалифицированных исследователей- учёных, необходимо принять решение по дальнейшему использованию данной организации. Предложение должно состоять не менее, чем из трёх пунктов.</p> <p>Задание2 Организация в менеджменте, это: Процесс взаимодействия людей для реализацииопределенных целей Собрание независимых специалистов Объединение экспертов</p>
<p>ПКН-5 Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p>	<p>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации. Задание 1 В связи с тем, что выпускаемая научно-исследовательским учреждением научная и производственная продукция на отечественном рынке перестала пользоваться спросом, принято решение выходить на международный рынок. С учётом этого спланируйте мероприятия, относящиеся к текущему, тактическому и стратегическому планированию.</p> <p>Задание2 Проблемы в процессах делегирования организационныхполномочий вызваны причинами: Психологическими Экономическими Организационными Юридическими</p> <p>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционныхпроектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях. Задание 1 Организация выпускает высокотехнологичную продукцию, функционирует в ракетно-космической отрасли более 50 лет. Является единственным оператором на отечественном рынке данной продукции, и при этом занимает относительную малую долю на международном рынке ракетно-космической продукции. Средний возраст сотрудников организации составляет старше 50 лет. Государство является единственным владельцем пакета акций данной корпорации. Организация планирует провести реинжиниринг бизнес- процессов и пересмотреть стратегию своего развития в срок до 2020 года, а также привлечь инвестиции от зарубежных инвесторов. Что необходимо учитывать в процессе тактического и текущего планирования при совершенствовании системы управления в</p>

	<p>рассматриваемой организации? Укажите 4-5 факторов. Каков алгоритм действий для данной организации при пересмотре схемы организационной структуры до уровня адаптивной?</p> <p>Задание 2 Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами: Психологическими Экономическими Организационными Юридическими</p>
--	--

Перечень вопросов к экзамену:

1. Проанализируйте условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Оцените вклад исследователей в теорию управления на разных этапах развития менеджмента. Сравните подходы к управлению.
3. Проанализируйте основные виды и уровни управления.
4. Охарактеризуйте сущность менеджмента и его особенности. Проведите сравнение между объектом и субъектом управления, проанализируйте их взаимодействие.
5. Обоснуйте роль менеджера в управлении, охарактеризуйте функциональные особенности.
6. Проведите сравнение процессного, системного и ситуационного подходов к управлению.
7. Обоснуйте вклад школы научного управления. Основные принципы школы научного управления.
8. Оцените вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.
9. Выделите отличия между исследованиями школы человеческих отношений (поведенческой школы) и более ранними учениями о развитии менеджмента.
10. Проведите сравнение моделей менеджмента: особенности и основные характеристики.
11. Проанализируйте становление и развитие российской системы менеджмента.
12. Охарактеризуйте организацию как объект менеджмента. Сравните признаки, по которым проводится классификация организаций.
13. Проанализируйте внутреннюю среду организации и ее основные элементы.

14. Сравните значение целей и миссии организации.
15. Охарактеризуйте уровни управления организацией.
16. Оцените компетенции менеджеров различных уровней.
17. Обоснуйте влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
18. Оцените влияние внешней среды организации.
19. Проанализируйте факторы прямого и косвенного воздействия.
20. Обоснуйте значение планирования в деятельности организации.
21. Проанализируйте виды и принципы планирования, значение системы планов и их взаимосвязь.
22. Сравните организационные процессы. Обоснуйте место организационных процессов в развитии организации.
23. Охарактеризуйте организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.
24. Проведите сравнение линейных и функциональных структур управления и их особенностей.
25. Охарактеризуйте линейно-функциональные структуры управления. Обоснуйте достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
26. Охарактеризуйте матричные структуры управления и проанализируйте их применение в современных организациях.
27. Обоснуйте роль мотивации в управлении. Сравните методы и уровни мотивации.
28. Проанализируйте особенности применения содержательных теорий мотивации в современных условиях.
29. Проанализируйте особенности применения процессуальные теории мотивации в современных условиях.
30. Оцените развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
31. Обоснуйте необходимость и сущность контроля. Охарактеризуйте задачи контроля в системе управления.
32. Проанализируйте виды и этапы контроля. Сравните количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.
33. Обоснуйте взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.
34. Обоснуйте значение управленческих решений в развитии организации. Сравните виды управленческих решений.
35. Охарактеризуйте основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
36. Сравните индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.

37. Обоснуйте роль лидерства в системе менеджмента. Оцените качества лидера как руководителя.
38. Сравните теории лидерского поведения и стили управления.
39. Сравните ситуационные модели лидерского поведения.
40. Сравните влияние и власть. Охарактеризуйте формы власти.
41. Сопоставьте власть и партнерство. Обоснуйте значимость участия работников в управлении.
42. Оцените значение авторитета руководителя, формы завоевания и укрепления авторитета.
43. Сравните формальные и неформальные группы. Проанализируйте методы повышения эффективности работы групп.
44. Охарактеризуйте внутриорганизационные конфликты. Сравните виды конфликтов. Оцените положительные и отрицательные стороны конфликтов.
45. Обоснуйте значение конфликтов в организации. Проанализируйте методы управления стрессами.
46. Обоснуйте роль и значение информации в системе управления.
47. Охарактеризуйте коммуникационный процесс как процесс обмена информацией. Проанализируйте этапы извлечения информации из сообщений.
48. Сравните классификационные признаки информации и критерии результативности информации.
49. Сравните виды коммуникаций в организациях. Дайте обоснование необходимости управления коммуникациями.
50. Проанализируйте коммуникационный процесс и роль обратной связи.
51. Сравните стили коммуникаций и коммуникативные роли.
52. Сравните формы передачи информации и коммуникативные барьеры.
53. Обоснуйте роль делового общения для успешной работы менеджера. Проанализируйте процесс ведения деловых бесед и переговоров.
54. Обоснуйте значение лидерства для эффективной деятельности организации. Сравните концепции лидерства.
55. Оцените значение стратегического управления организацией. Охарактеризуйте сущность и задачи стратегического управления.
56. Обоснуйте значимость разработки корпоративной стратегии управления для развития организации. Проанализируйте этапы разработки корпоративной стратегии.
57. Оцените роль инноваций в развитии организаций. Охарактеризуйте виды инноваций.
58. Сравните продуктовые, процессные и институциональные инновации. Проанализируйте особенности их реализации.
59. Оцените значимость проектного управления для развития организации. Выделите современные тенденции в управлении проектами.

60. Обоснуйте значимость проведения изменений в организации. Сравните методы преодоления сопротивления изменениям.

61. Проанализируйте ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.

62. Сравните пути совершенствования бизнес-процессов.

63. Обоснуйте роль информационных технологий в совершенствовании бизнес-процессов.

64. Обоснуйте значение реинжиниринга бизнес-процессов. Выделите факторы, влияющие на реализацию процесса реинжиниринга.

65. Обоснуйте значение управления качеством для развития организации. Проанализируйте основные принципы современной концепции менеджмента качества.

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Современные теории менеджмента»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Теоретический вопрос.

Проанализируйте ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.

(30 баллов)

2. Тест: (10 баллов)

Задание 1.

Менеджмент как управление в условиях рыночной экономики означает ... (возможно несколько вариантов ответа)

- А. постоянное стремление к повышению эффективности деятельности
- Б. независимость организации от факторов внешней среды
- В. ориентацию организации на спрос и потребности рынка
- Г. использование линейно-функциональных структур управления
- Д. искусство достигать целей благодаря организации людей

Задание 2.

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

- А. специалисты банка-кредитора
- Б. работники цеха, производственного подразделения
- В. инфляционные процессы в экономике
- Г. уровень качества выпускаемой продукции
- Д. действия конкурента

Задание 3.

Последовательность действий, из которых формируется воздействие субъекта управления на объект управления, называется ...

- А. функцией

- Б. процессом
- В. методом
- Г. инструментом
- Д. задачей

Задание 4.

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

- А. глобализация
- Б. диверсификация
- В. информатизация
- Г. дезинтеграция
- Д. дифференциация

Задание 5.

Совокупность способов и средств воздействия субъекта на объект управления для достижения определенных целей в менеджменте называется термином «...управления»

- А. функции
- Б. принципы
- В. законы
- Г. методы
- Д. цели

3. Практико-ориентированное задание. (20 баллов)

Кейс. Азбука вкуса

Из-за изменений в российской экономике, произошедших вследствие введения санкций западными странами, во многих российских компаниях стали происходить изменения, в том числе в «Азбуке вкуса», объём импорта в сети которой доходил в прежние времена до 60%. После введения санкций значительное число товаров, которые были представлены в супермаркете «Азбука вкуса», попало под эмбарго или вообще перестали продаваться, многие товары сильно подорожали в результате падения рубля.

Компания стремится отличаться ассортиментом продукции, мерчандайзингом, планировкой зала, торговым освещением. Так как современные технологии, в том числе мобильные устройства, играют большую роль в жизни людей, компания активно занимается онлайн-сервисом последние восемь лет, сайт компании адаптирован под мобильные устройства. Руководство видит в развитии онлайн-направления перспективные возможности, главным образом сервисов. Одним из последних сервисов является «Экспресс-меню», обеспечивающее срочную доставку готовых блюд (не более 90 минут с момента заказа). Для компании большое значение имеют потребители, которые обладают замечательными вкусовыми характеристиками и стремятся совершать «гастрономические открытия». Для такой категории людей супермаркет предлагает товары, которые производятся в небольшом количестве и требуют для производства сложные технологии, что приводит к высокой себестоимости и цене. Помимо этого при появлении новинок привлекает к дегустации потребителей в нескольких магазинах, чтобы узнать их мнение относительно цены и вкусовых характеристик. Только в случае восторга у потребителя новинка начинает распространяться по всей сети. У компании выстроена сеть «Энотека», работающая в формате shop-in-shop в супермаркетах «Азбука вкуса». После введения санкций было достаточно сложно быстро произвести замещение продуктов импортного производства, таких как молочные изделия, сыры,

колбасы, овощи, фрукты, поставляемые из Голландии, Франции, Италии и других стран, включенных в список эмбарго. В целом санкции коснулись около 15% ассортимента, примерно 2% которых заменить не удалось. Несмотря на это постепенно ситуацию удалось выправить благодаря тому, что появилось много поставщиков из Азии, Латинской Америки. Кроме того начали укрепляться позиции отечественных производителей, не всегда однако соответствующих требованиям «Азбуки вкуса» таким, как объёмы, качество продукта.

Следует отметить, что продукты отечественных производителей и фермеров не в полной мере аналогичны зарубежным, но достаточно качественны и конкурентоспособны. При этом компания заявляет, что является открытой для сотрудничества с российскими фермерскими хозяйствами, отвечающими требованиям объёма и качества, отслеживаемым лабораториями супермаркета. Компания разработала большую программу по взаимодействию с фермерскими хозяйствами, объединенными в кооперативы. Компания помогает технологиями, обеспечивает логистику и сертификацию, а объёмы номенклатуры товаров определяются совместно. Руководство компании отмечает, что «потребление готовой еды — очевидный тренд», люди меньше готовят дома, а модель потребления, при которой потребители еженедельно в больших объёмах закупают продукты, будет постепенно изживать, что активно наблюдается в западных странах, где кулинария и полуфабрикаты занимают до 60% продукции в магазинах. В связи с этим компания построила фабрику-кухню, производящую сотни наименований. Также компания ожидает увеличения потребления готовой продукции порецептам и рост заказов на наборы ингредиентов для разных ситуаций (ужин, завтрак, перекус в офисе).

Ответьте на вопросы и выполните задания.

1. Проанализируйте ситуацию. Выделите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на развитие компании. Выделите факторы успеха, способствующие достижению успеха компании «Азбука вкуса».
2. Охарактеризуйте стратегию компании.
3. Разработайте дерево-целей для компании.
4. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, влияющих на поведение компании.
5. Оцените текущие социально-экономические проблемы в обществе, которые помогают решить подобные компании.

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

Основная литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обуч. 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. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с. - Текст : непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 19.04.2021) . - Текст : электронный.
2. Масленников, В.В. Менеджмент: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата и магистратуры "Менеджмент" / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина; РЭУ им. Г.В. Плеханова - Москва:

Кнорус, 2021 - 422 с. - Бакалавриат и магистратура. - Текст : непосредственный. – То же. – 2021. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/936557> (дата обращения: 28.04.2021). – Текст : электронный.

3. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Инфра-М, 2021. - 350 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350> (дата обращения: 21.05.2021). – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

4. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. "Менеджмент" (квалиф. "бакалавр") / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; Финуниверситет. - Москва: Дашков и К, 2016. - 304 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091530> (дата обращения: 28.04.2021). - Текст: электронный.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2017. - 511 с. - (Серия "Золотой фонд российских учебников"). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028530> (дата обращения: 21.05.2021). - Текст: электронный.
6. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр, 2015, 2016. - 384 с. – Текст : непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2018. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/920548> (дата обращения: 28.04.2021). - Текст : электронный.
7. Менеджмент: бакалаврская работа : учебное пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 260 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1001585>(дата обращения: 28.04.2021). - Текст : электронный.
8. Маслова Е.Л. Теория менеджмента: практикум / Е.Л. Маслова. — 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2020 - 158с. - (Учебные издания для бакалавров). - Текст : непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1091836> (дата обращения: 21.05.2021). - Текст : электронный.

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

Полнотекстовые базы данных

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. Деловая онлайн-библиотека AlpinaDigital– <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>

Интернет-ресурсы

Адрес	Название ресурса
https://hbr-russia.ru/	Сайт электронного периодического издания «HarvardBusinessReview Россия» («Гарвард Бизнес Ревью Россия»)
http://www.uptp.ru/	Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
http://www.mevriz.ru/	Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»
http://info.e-c-m.ru/	Сайт журнала «Эффективное антикризисное управление. Практика»
https://secretmag.ru/	Сайт журнала «Секрет фирмы»
https://maginnov.ru/	Сайт журнала «Инновации»
http://sk.ru/	Сайт Фонда развития инновационного центра «Сколково»
http://www.garant.ru	Сайт информационно-правовой системы «Гарант»
http://www.consultant.ru	Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс»

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

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов

Анализ кейсов является самостоятельным методом обучения, но его основа — поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-

исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод 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 рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.

2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.
4. Составьте план ответа на каждый вопрос.
5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач. желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

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:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- «Консультант Плюс», «Гарант» (можно еще дописать, то, что по договору)

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено

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

- Учебно-лабораторное оборудование:
 - персональный компьютер.
 - проектор.
- Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно- методические материалы и др.)