

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

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

(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций

Смирнова Ирина Леонидовна

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика»

Образовательная программа «Налоги, аудит и бизнес-анализ»,

профили: Учет, анализ и аудит; Аудит и внутренний контроль; Налоги и налогообложение;  
Международное налогообложение и таможенное регулирование;

Образовательная программа «Экономика и финансы»,

профиль: Финансы и инвестиции

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

«29» июня 2021 г.

Смирнова Ирина Леонидовна

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика»

Образовательная программа «Налоги, аудит и бизнес-анализ»,

профили: Учет, анализ и аудит; Аудит и внутренний контроль; Налоги и налогообложение;  
Международное налогообложение и таможенное регулирование;

Образовательная программа «Экономика и финансы»,

профиль: Финансы и инвестиции

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 09 от 18.05.2021 г.)*

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

Москва 2021

УДК 33:336(073)  
ББК 65.291.21  
С-50

Рецензент: к.э.н., доцент Устинова О.Е.

**И.Л. Смирнова.** Менеджмент - рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профили: Учет, анализ и аудит; Аудит и внутренний контроль; Налоги и налогообложение; Международное налогообложение и таможенное регулирование; ОП «Экономика и финансы», профиль: Финансы и инвестиции – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента и инноваций, 2021. - 40 с.

Настоящая рабочая программа дисциплины «Менеджмент» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

Смирнова Ирина Леонидовна

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка: Смирнова И.Л.

Формат 60х90/16. Гарнитура *Times New Roman*

Усл. п.л. 2.0. Изд. № -..... Тираж \_\_ экз.

Заказ \_\_\_\_\_

Отпечатано в Финансовом университете

© И.Л. Смирнова, 2021

© Финансовый университет, 2021

## Содержание

|                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины                                                                                                                                                                                                    | 5  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине                                          | 5  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы                                                                                                                                                                     | 7  |
| 4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся                                                                | 7  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий                                                                             | 8  |
| 5.1. Содержание дисциплины                                                                                                                                                                                                    | 8  |
| 5.2. Учебно – тематический план                                                                                                                                                                                               | 14 |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий                                                                                                                                                                               | 16 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине                                                                                                                             | 21 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                          | 21 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю                                                                                                                                                       | 23 |
| 6.3. Примерный перечень вопросов к экзамену                                                                                                                                                                                   | 26 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине                                                                                                                                   | 26 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                                                 | 33 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины                                                                                                                  | 35 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                                              | 35 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) | 39 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                                              | 39 |

## 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 <sup>1</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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, 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> | <p><b>Знать:</b> современные экономические концепции, модели, ведущие школы и направления развития экономической науки.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать категориальный и научный аппарат при анализе экономических явлений и процессов.</p> <p><b>Знать:</b> особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.</p> <p><b>Уметь:</b> критически переосмысливать текущие социально-экономические проблемы.</p> <p><b>Знать:</b> основные направления экономической политики РФ.</p> <p><b>Уметь:</b> результативно пользоваться российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации.</p> |
| ПKN-5           | Способность составлять и                                                                                                            | 1. Применяет положения международных и                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Знать:</b> основные положения международных и национальных                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

|       |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений | <p>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>                                                                                                                  | <p>стандартов.</p> <p><b>Уметь:</b> применять положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</p> <p><b>Знать:</b> методики и особенности анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>                                                                                                                                                                                                                |
| УК-11 | Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения.                                   | <p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p>4. Критические переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает</p> | <p><b>Знать:</b> методы и инструменты целостного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> инструментарий системной формулировки цели и постановки задачи управления.</p> <p><b>Уметь:</b> обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p><b>Знать:</b> методологию анализа ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> методики оценки и выбора альтернативных подходов, прогнозирования последствий выбора.</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать последствия</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>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>принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p><b>Знать:</b> процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления.</p> <p><b>Уметь:</b> корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p><b>Знать:</b> теорию и методологию управленческого исследования.</p> <p><b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p> |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к модулю дисциплин обязательной части общегуманитарного цикла для направления подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Налоги, аудит и бизнес-анализ», профили: «Учет, анализ и аудит»; «Аудит и внутренний контроль»; «Налоги и налогообложение»; «Международное налогообложение и таможенное регулирование»; ОП «Экономика и финансы», профиль: «Финансы и инвестиции».

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

| Вид учебной работы по дисциплине     | Направление подготовки: <b>38.03.01 Экономика</b>                                                                 |                |                                                                                                                                                                                                                                 |                |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|                                      | ОП «Экономика и финансы»<br>профиль программы бакалавриата:<br>«Финансы и инвестиции»<br>(заочная форма обучения) |                | ОП «Налоги, аудит и бизнес-анализ»<br>профили программы бакалавриата:<br>«Учет, анализ и аудит»;<br>«Аудит и внутренний контроль»;<br>«Налоги и налогообложение»;<br>«Международное налогообложение и таможенное регулирование» |                |
|                                      | Часы:                                                                                                             |                | Часы:                                                                                                                                                                                                                           |                |
|                                      | Всего                                                                                                             | Сем. 1         | Всего                                                                                                                                                                                                                           | Сем. 1         |
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины</b> | <b>5/180</b>                                                                                                      | <b>180</b>     | <b>5/180</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>180</b>     |
| <b>Аудиторные занятия</b>            | <b>34</b>                                                                                                         | <b>34</b>      | <b>68</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>68</b>      |
| Лекции                               | 16                                                                                                                | 16             | 34                                                                                                                                                                                                                              | 34             |
| Семинары, практические занятия       | 18                                                                                                                | 18             | 34                                                                                                                                                                                                                              | 34             |
| <b>Самостоятельная работа</b>        | <b>146</b>                                                                                                        | <b>146</b>     | <b>112</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>112</b>     |
| Вид текущего контроля                | <b>ДТЗ</b>                                                                                                        | <b>ДТЗ</b>     | <b>ДТЗ</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>ДТЗ</b>     |
| Вид промежуточной аттестации         | <b>Экзамен</b>                                                                                                    | <b>Экзамен</b> | <b>Экзамен</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>Экзамен</b> |

## 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

Этимология и трактовка понятия «менеджмент». Управление и менеджмент: понятие и сущность. Эволюция управленческой мысли: предпосылки к формированию системы управления. Управленческие революции. Менеджмент как наука и искусство управления. Основные цели, задачи и функции менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Объект и предмет изучения



менеджмента. Менеджмент как современная система управления организацией. Субъект и объект управления (управляющая и управляемая подсистема организации). Менеджер – профессиональный управляющий. Требования к личностным и профессиональным качествам современного руководителя.

## **Тема 2. Основные концепции менеджмента**

Предпосылки, условия и факторы возникновения, развития и выделения менеджмента в самостоятельную науку. Обзор зарубежных и отечественных концепций менеджмента. Основные этапы в истории и базовые школы менеджмента. Школа научного управления, сущность, основные представители, ее роль в становлении менеджмента как науки. Классическая (административная) школа в управлении: суть, представители, достоинства и недостатки. Использование социологии и психологии для изучения человека и его поведения в организации. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественный подход к управлению. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента. Современные теории в управлении: стратегий, лидерства, инноваций.

## **Тема 3. Организация и её деловая среда**

Понятие организации, основные характерные черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Организация как объект управления. Классификация и виды организаций. Законы развития организации. Теория жизненного цикла организации. Особенности управления организацией на различных этапах ее жизненного цикла. Формирование формальной и неформальной организации. Типы ресурсов организации. Взаимосвязь совокупности ресурсов и результативности организаций. Основные тенденции в развитии современных организаций.

Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Организационные структуры

управления: классификация, основные типы, особенности их построения, преимущества и недостатки. Факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры управления. Распределение полномочий и обязанностей. Централизация и децентрализация управления. Критерии и показатели эффективности организационных структур управления.

Организационная культура как фактор внутренней среды организации, её роль и значение в современном менеджменте. Виды организационных культур. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации. Модель Г. Хофстеде.

Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной власти. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологические, экономические, политические и социокультурные факторы. Основные методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, анализ пяти сил М. Портера.

#### **Тема 4. Функции менеджмента, их взаимосвязь**

Сущность и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Классификация основных функций менеджмента, их содержание и взаимосвязь. Планирование: понятие, значение, основные задачи, виды и методы планирования. Бизнес-планирование. Инструменты бюджетного планирования (бюджетирование) в финансово-хозяйственной деятельности организации. Организация как функция управления. Организационные отношения между элементами организации. Координация процесса управления в деятельности организации. Мотивация как функция менеджмента. Виды мотивации. Проблема демотивации. Стадии процесса мотивации. Взаимосвязь категорий: потребность,

стимул, мотив. Экономическая и управленческая трактовки потребностей. Содержательные и процессуальные теории мотивации: их характеристика, основные концепции и представители. Развитие теории и практики мотивации в менеджменте. Функция контроля: сущность, объекты, задачи, виды и этапы контроля. Формы контроля. Принципы контроля. Процесс контроля и его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Контроллинг и его инструменты. Суть сбалансированной системы показателей (ССП) и методики KPI (Key Performance Indicators).

## **Тема 5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.**

### **Коммуникации в системе менеджмента**

Информация: сущность, значение в современном мире. Требования, предъявляемые к управленческой информации. Виды и источники информации. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Информация как фактор экономической деятельности. Информационный потенциал организации.

Сущность и цели коммуникации в организации. Этапы, элементы и содержание коммуникационного процесса. Формы и средства коммуникаций в организациях. Виды коммуникаций. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Коммуникативное пространство руководителя. Коммуникативные барьеры и методы их устранения в организациях. Причины неэффективной коммуникации. Коммуникационные стили. Вербальные и невербальные коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении организации.

## **Тема 6. Принятие управленческих решений**

Сущность процесса управления в менеджменте. Управленческие решения: понятие и природа. Место управленческого решения в процессе управления. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса

подготовки управленческих решений. Реализация управленческих решений. Делегирование полномочий на принятие решений: необходимость, ответственность и последствия. Риски при принятии решений. Инструментарий минимизации влияния риска. Математический инструментарий принятия решения. Принятие решений в организации: рациональная модель, ограниченная рациональность, интуитивная модель. Методы принятия управленческих решений. Сущность стадий: идентификация проблемы, изучение альтернатив, выбор альтернативы. Эвристическая методика. Индивидуальные стили принятия решений. Особенности принятия индивидуальных и коллегиальных решений. Аспекты этичности принятия решения. Деловая этика, факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения.

### **Тема 7. Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления. Конфликты в организации.**

Группа: понятие, основные особенности. Причины объединения людей в группы. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп. Управление неформальной группой. Структура группы и «эффект состава». Формирование и этапы развития рабочих групп. Критерии оценки зрелости группы. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды. Стадии развития команды. Эффективность работы команды. Преимущества и недостатки работы в командах. Распределение ролей по Р. Белбину. Сплоченность команды. Фасилитация.

Лидерство: определение, природа, источники лидерской власти. Основные подходы к изучению лидерства, теории лидерства. Взаимосвязь категорий: влияние, власть, полномочия. Власть и лидерство. Источники власти в организации. Руководство: власть и партнерство. Менеджер и лидер, основные различия. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Современные концепции лидерства. Проблемы лидерства в

современном менеджменте. Сущность само-менеджмента. Тайм-менеджмент: понятие, основные техники.

Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Уровни конфликтов в организации, их причины и источники возникновения. Динамика развития конфликта, основные этапы. Функции и значение конфликтов для развития организации. Основные формы поведения в конфликтной ситуации. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения.

### **Тема 8. Управление организационными изменениями**

Сущность организационных изменений и их причины. Типы изменений. Плановый и стихийный подходы к проведению изменений. Модели организационных изменений. Процесс проведения изменений. Стратегии управления изменениями. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Обучающаяся организация. Трехэтапная модель организационных изменений К. Левина. Критерии и показатели эффективности осуществления изменений. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Инновации: сущность, основные виды. Инновационные процессы в организации. Классификация инновационного поведения организации. Роль и виды стратегий инновационного развития организации.

### **Тема 9. Стратегическое управление организацией**

Стратегия: понятия и термины. Роль стратегии в управлении организацией. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Дерево целей. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Разработка сценариев развития организаций. Отбор корпоративных стратегий. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы. Стратегический инструментарий.

## 5.2. Учебно – тематический план

Для профиля «Финансы и инвестиции» (заочная форма обучения)

| №<br>п/<br>п | Наименование тем<br>(разделов) дисциплины   | Трудоемкость в часах |                       |            |                                   |                                             |                                | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемос<br>ти |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|
|              |                                             | Всего                | Аудиторная работа     |            |                                   |                                             | Самосто<br>ятельна<br>я работа |                                                   |
|              |                                             |                      | Общ<br>ая, в<br>т.ч.: | Лек<br>ции | Семинары<br>, практич.<br>занятия | Занятия<br>в<br>интеракт<br>ивных<br>формах |                                |                                                   |
| 1.           | Менеджмент как наука и искусство управления | 19                   | 3                     | 1          | 2                                 | 1                                           | 16                             | Дискуссия, опрос, тест                            |
| 2.           | Основные концепции менеджмента              | 20                   | 4                     | 2          | 2                                 | 1                                           | 16                             | Дискуссия, опрос, ситуационные задачи             |
| 3.           | Организация и её деловая среда              | 20                   | 4                     | 2          | 2                                 | 2                                           | 16                             | Опрос, ситуационные задачи, кейсы                 |
| 4.           | Функции менеджмента, их взаимосвязь         | 20                   | 4                     | 2          | 2                                 | 2                                           | 16                             | Дискуссия, опрос, работа с мини-кейсами           |

|    |                                                                                                 |            |           |           |           |             |     |                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----|-----------------------------------|
| 5. | Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в системе менеджмента      | 20         | 4         | 2         | 2         | 2           | 16  | Опрос, ситуационные задачи, кейсы |
| 6. | Принятие управленческих решений                                                                 | 20         | 4         | 2         | 2         | 1           | 16  | Опрос, работа с мини-кейсами      |
| 7. | Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления. Конфликты в организации. | 20         | 4         | 2         | 2         | 2           | 16  | Тест, решение ситуационных задач  |
| 8. | Управление организационными изменениями                                                         | 20         | 3         | 1         | 2         | 2           | 17  | Опрос, кейсы, тест                |
| 9. | Стратегическое управление организацией                                                          | 21         | 4         | 2         | 2         | 1           | 17  | Дискуссия, опрос, кейсы           |
|    | В целом по дисциплине                                                                           | <b>180</b> | <b>34</b> | <b>16</b> | <b>18</b> | <b>14</b>   | 146 | ДТЗ                               |
|    | Итого в %                                                                                       |            |           |           |           | <b>41 %</b> |     | экзамен                           |

**Для профилей «Учет, анализ и аудит»; «Аудит и внутренний контроль»; «Налоги и налогообложение»; «Международное налогообложение и таможенное регулирование»:**

| №<br>п/<br>п | Наименование тем<br>(разделов) дисциплины   | Трудоемкость в часах |                       |            |                                              |                                          |                           | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|
|              |                                             | Всего                | Аудиторная работа     |            |                                              |                                          | Самостоятельная<br>работа |                                               |
|              |                                             |                      | Общ<br>ая, в<br>т.ч.: | Лекц<br>ии | Семина<br>ры,<br>практич<br>еские<br>занятия | Занятия в<br>интеракт<br>ивных<br>формах |                           |                                               |
| 1.           | Менеджмент как наука и искусство управления | 18                   | 6                     | 3          | 3                                            | 3                                        | 12                        | Дискуссия, опрос, тест                        |
| 2.           | Основные концепции менеджмента, их развитие | 20                   | 8                     | 4          | 4                                            | 3                                        | 12                        | Дискуссия, опрос, ситуационные задачи         |

|    |                                                                                                |            |           |           |           |            |     |                                         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----|-----------------------------------------|
| 3. | Организация и её деловая среда                                                                 | 20         | 8         | 4         | 4         | 3          | 12  | Опрос, ситуационные задачи, кейсы       |
| 4. | Функции менеджмента, их взаимосвязь.                                                           | 20         | 8         | 4         | 4         | 3          | 12  | Дискуссия, опрос, работа с мини-кейсами |
| 5. | Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в системе менеджмента     | 20         | 8         | 4         | 4         | 3          | 12  | Опрос, ситуационные задачи, кейсы       |
| 6. | Принятие управленческих решений                                                                | 20         | 8         | 4         | 4         | 3          | 12  | Дискуссия, опрос, работа с мини-кейсами |
| 7. | Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления. Конфликты в организации | 20         | 8         | 4         | 4         | 3          | 12  | Тест, решение ситуационных задач        |
| 8. | Управление организационными изменениями                                                        | 20         | 6         | 3         | 3         | 2          | 14  | Опрос, ситуационные задачи, кейсы       |
| 9. | Стратегическое управление организацией                                                         | 22         | 8         | 4         | 4         | 3          | 14  | Дискуссия, опрос, кейсы                 |
|    | В целом по дисциплине                                                                          | <b>180</b> | <b>68</b> | <b>34</b> | <b>34</b> | <b>26</b>  | 112 | <b>ДТЗ</b>                              |
|    | Итого в %                                                                                      |            |           |           |           | <b>38%</b> |     | экзамен                                 |

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

| 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.                                | 1. Что является объектом и предметом изучения                                                                                                                     | Опрос,                   |



|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Менеджмент как наука и искусство управления | <p>науки «менеджмент»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте.</li> <li>В чем состоят различия между понятиями управление и менеджмент?</li> <li>Перечислите основные задачи менеджмента.</li> <li>Как сочетаются в менеджменте наука и искусство?</li> <li>Раскройте роль менеджмента в развитии экономики государства.</li> <li>Перечислите основные этапы развития менеджмента в России.</li> <li>Назовите основные подходы к определению менеджера.</li> <li>Назовите и опишите основные уровни управления организацией.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | структурированная дискуссия, тест «Я – руководитель» |
| Тема 2.<br>Основные концепции менеджмента   | <ol style="list-style-type: none"> <li>В чем состоят основные идеи школы научного управления. Вклад школы в развитие науки менеджмент. Роль Г. Форда в практической реализации ШНУ.</li> <li>Раскройте содержание 12 принципов производительности Эмерсона.</li> <li>Раскройте основные идеи административной школы управления.</li> <li>Какие принципы и функции управления выделил А. Файоль?</li> <li>Какой вклад в менеджмент внесла бюрократическая теория М. Вебера?</li> <li>В чем состоят основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук?</li> <li>Назовите вклад Мери Паркер Фоллет в развитие концепции школы человеческих отношений.</li> <li>Что объединяет школу человеческих отношений и школу поведенческих наук?</li> <li>В чем состоит сущность процессного подхода?</li> <li>В чём состоит основная идея системного подхода?</li> <li>Охарактеризуйте роль ситуационного подхода в современном управлении.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p> | Дискуссия, опрос, ситуационные задачи                |
| Тема 3.<br>Организация и её деловая среда   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Что представляет собой деловая среда организации? Перечислите факторы внешнего окружения организации.</li> <li>Назовите методы исследования факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Опрос, ситуационные задачи, кейсы                    |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | <p>3. Что представляет собой жизненный цикл социально-экономической системы? Охарактеризуйте особенности каждого из этапов жизненного цикла организации.</p> <p>4. В чем сущность горизонтального и вертикального разделения труда?</p> <p>5. Охарактеризуйте основные организационные структуры управления.</p> <p>6. Каковы основные типы дивизиональных структур?</p> <p>7. Какая из организационных управленческих структур, по Вашему мнению, наиболее эффективна? Аргументируйте свой ответ.</p> <p>8. Как осуществляется управление в разных типах организационных структур?</p> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                             |
| <p>Тема 4.<br/>Функции менеджмента, их взаимосвязь.</p> | <p>1. Охарактеризуйте основные и специальные функции менеджмента. Поясните их взаимосвязь.</p> <p>2. В чем принципиальная разница в понятиях «внутрифирменное планирование» и «стратегическое планирование»?</p> <p>3. Перечислите основные разделы и показатели плана развития.</p> <p>4. Текущее планирование: среднесрочное и краткосрочное.</p> <p>5. Что такое организационные полномочия, в чем их содержание?</p> <p>6. Какие виды полномочий выделяют? В чем состоит суть делегирования полномочий?</p> <p>7. Каковы причины низкой эффективности делегирования полномочий? Назовите основные приемы и способы эффективного делегирования.</p> <p>8. Теории мотивации. В чем различия между содержательными и процессуальными теориями мотивации?</p> <p>9. Объясните, каким образом следует применять рассмотренные теории мотивации на практике?</p> <p>10. Место и роль контроля в процессе управления. Контроль как целенаправленная система планирования.</p> <p>11. Какие формы контроля существуют и на каких этапах их можно использовать?</p> <p>12. Специфика контроля и контроллинга. Назовите задачи и функции контроллинга.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p> | <p>Опрос, разбор практических ситуаций и кейсов, работа в малых группах, решение кейсов</p> |
| <p>Тема 5.<br/>Управленческие</p>                       | <p>1. Определение понятия решение, управленческое решение? Составляющие Управленческих</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Опрос, ситуационные</p>                                                                  |

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| решения в системе менеджмента                                                                                   | <p>решений.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура.</li> <li>Охарактеризуйте основные этапы процесса выработки и реализации управленческого решения.</li> <li>Какие Вам известны подходы к разработке и принятию решений?</li> <li>В чем состоят особенности принятия решений в условиях неопределенности?</li> <li>Назовите основные методы разработки и принятия решений.</li> <li>Как оценить эффективность принятых управленческих решений?</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p>                                                                                                                                                 | задачи, кейсы                                                         |
| Тема 6.<br>Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.<br>Коммуникации в системе менеджмента        | <ol style="list-style-type: none"> <li>Раскройте понятие и значение коммуникаций в организации. Функции коммуникаций.</li> <li>Опишите цели коммуникации. Что представляют собой средства коммуникаций?</li> <li>Перечислите достоинства и недостатки вербальных устных и письменных форм коммуникаций.</li> <li>Какие типы коммуникаций Вам известны?</li> <li>Какую роль играет информация в организации? Перечислите основные характеристики ценной информации.</li> <li>Что представляет собой коммуникативное пространство руководителя. Особенности взаимодействия руководителя с ближним и дальним окружением.</li> <li>Назовите основные коммуникативные барьеры, раскройте методы их преодоления.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p> | Опрос, дискуссия, решение кейсов                                      |
| Тема 7.<br>Групповая динамика и командообразование.<br>Лидерство и стили управления.<br>Конфликты в организации | <ol style="list-style-type: none"> <li>Что представляет собой группа? Какие виды групп выделяются в организации?</li> <li>Назовите причины объединения людей в группы.</li> <li>Назовите основные отличия групп от команды.</li> <li>Раскройте этапы развития групп (команд).</li> <li>Назовите параметры эффективной команды.</li> <li>Какие факторы определяют сплоченность команды?</li> <li>Раскройте сущность понятия лидер, назовите виды лидерской власти.</li> <li>Назовите отличительные черты менеджера от лидера.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                          | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах. |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                         |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | <p>9. Раскройте содержание теории черт в понимании лидерства.</p> <p>10. Объясните поведенческий подход в определении лидерства.</p> <p>11. Управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Мутона, ее применение в различных организациях.</p> <p>12. Опишите стадии развития организационного конфликта.</p> <p>13. Какие функции выполняет конфликт в организации?</p> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| Тема 8. Управление организационными изменениями | <p>1. Назовите факторы внешней среды и внутренней среды, вызывающие необходимость проведения изменений в организации.</p> <p>2. Какие типы организационных изменений Вам известны?</p> <p>3. Какие стадии процесса изменений рассматриваются в модели К. Левина?</p> <p>4. В чем состоит суть концепции анализа силового поля К. Левина?</p> <p>5. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям.</p> <p>6. Раскройте способы снижения степени сопротивления организационным изменениям.</p> <p>7. Что представляет собой реинжиниринг бизнес-процессов? Его отличие от совершенствования и реструктуризации.</p> <p>8. Назовите основные виды реинжиниринга.</p> <p>9. В каких случаях необходимо проводить реинжиниринг?</p> <p>10. Опишите основные правила и этапы проведения реинжиниринга.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i></p> | Опрос. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах.   |
| Тема 9. Стратегическое управление организацией  | <p>1. Расшифруйте стратегию как предмет изучения. Опишите роль стратегии в управлении социально-экономическими системами.</p> <p>2. Сформулируйте основные составляющие стратегии «5П» по Г. Минцбергу.</p> <p>3. Что представляет собой стратегический процесс и его основные этапы?</p> <p>4. Назовите истоки и опишите эволюцию теоретических концепций и практического стратегического менеджмента.</p> <p>5. В чем разница между видением, миссией и ценностями коммерческой организации?</p> <p>6. Сформулируйте несколько вариантов целей</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Доклады. Разбор практических ситуаций и кейсов. Работа в малых группах. |

|  |                                                                                             |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | в соответствии со SMART – принципом.<br><i>Рекомендуемые источники: п.8 №1-9, п.9 №1-10</i> |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|

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

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

| Наименование тем (разделов) дисциплины              | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Менеджмент как наука и искусство управления | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Роль организаций в развитии современного общества.</li> <li>- Роль менеджера в создании и функционировании успешной организации.</li> <li>- Влияние современных информационных технологий на задачи менеджера.</li> </ul>                                                                                                                                | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу                                            |
| Тема 2. Основные концепции менеджмента              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исторические предпосылки возникновения управления. Управленческие революции.</li> <li>- Влияние кибернетики на развитие науки «менеджмент»</li> <li>- Общее в развитии менеджмента в разных странах.</li> <li>- Развитие теории и практики управления в России</li> </ul>                                                                                | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу, разбору практических ситуаций и кейсов    |
| Тема 3. Организация и её деловая среда.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Характеристики деловой среды российского предпринимательства.</li> <li>- Особенности управления организацией на различных этапах жизненного цикла.</li> <li>- Роль организационной культуры в формировании конкурентного преимущества компании</li> </ul>                                                                                                | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка домашнего задания, подготовка к решению кейсов |
| Тема 4. Функции менеджмента, их взаимосвязь.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес-план. Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий.</li> <li>- Организация бизнес-процессов предприятий спортивной индустрии.</li> <li>- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.</li> <li>- Методы оценки эффективности стимулирования персонала.</li> <li>- Контроллинг. Сущность, функции и</li> </ul> | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу, дискуссии                                 |

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | задачи контроллинга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                           |
| Тема 5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Коммуникации в системе менеджмента      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Правила ведения деловых переговоров (деловая беседа, совещания).</li> <li>- Как распознать реальные цели оппонента по невербальным жестам.</li> <li>- Роль интернет технологий в современном деловом общении.</li> <li>- Методы защиты информации в организации</li> </ul>                                                                                                                          | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка домашнего задания, подготовка к решению кейсов |
| Тема 6. Принятие управленческих решений                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизированные информационные системы при принятии управленческих решений.</li> <li>- Особенности принятия управленческих решений в кризисной ситуации.</li> <li>- Контроль реализации управленческих решений</li> </ul>                                                                                                                                                                        | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу                                            |
| Тема 7. Групповая динамика и командообразование. Лидерство и стили управления. Конфликты в организации. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Современные концепции лидерства.</li> <li>- Особенности социологии лидерства.</li> <li>- Виды власти, их влияние на эффективность современной организации</li> <li>- Особенности управления стрессами и конфликтами в организациях.</li> <li>- Типы конфликтных личностей, их характеристики и способы сосуществования</li> </ul>                                                                   | Изучение учебной и специальной литературы по теме занятия, подготовка к опросу, разбору практических ситуаций и кейсов    |
| Тема 8. Управление организационными изменениями                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес-процессы организации.</li> <li>- Управление основными и вспомогательными бизнес-процессами организации.</li> <li>- Реинжиниринг бизнес-процессов</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка домашнего задания, подготовка к решению кейсов |
| Тема 9. Стратегическое управление организацией                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегический выбор: выработка и оценка стратегических вариантов.</li> <li>- Формирование стратегии: разработка стратегического плана, адаптация стратегии.</li> <li>- Стратегические решения, их отличия от тактических и оперативных.</li> <li>- Стратегическое мышление: стили и инструменты мышления. Процесс принятия стратегических решений: рациональный и поведенческий подход.</li> </ul> | Изучение учебной и специальной литературы, подготовка докладов, подготовка домашнего задания, подготовка к решению кейсов |

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

### **Примерный перечень тем домашнего творческого задания**

1. Основные факторы и особенности формирования российского менеджмента.
2. Когнитивный менеджмент, его роль в развитии современной организации.
3. Динамические способности организации как фактор конкурентоспособности.
4. Способы повышения эффективности коммуникаций и совершенствования информационного обмена в организации.
5. Цифровая экономика её влияние на деятельность современных организаций.
6. Проблемы устойчивого развития предприятия, пути их решения.
7. Принципы построения эффективной международной организации.
8. Обеспечение устойчивого развития организаций спортивной индустрии.
9. Проблемы управления современными российскими предприятиями.
10. Социальная ответственность менеджмента современных организаций.
11. Методы организационно-стабилизирующего воздействия на предприятии.
12. Моделирование алгоритма постановки и реализации целей организации.
13. Новые тенденции в организации менеджмента органических компаний.
14. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
15. Роль лидера в процессе управления изменениями компании.
16. Информационное обеспечение управления организацией и создание системы информационной безопасности.
17. Влияние цифровой экономики на принципы менеджмента.
18. Динамические способности организации как основной фактор повышения конкурентоспособности.
19. Процесс разработки управленческих решений. Качество и эффективность управленческих решений.
20. Принципы стимулирующего менеджмента. Искусство поощрения и наказания.

21. Гуманитарные ценности – основа мировоззренческого кредо менеджера.
22. Влияние цифровой экономики на организации спортивной индустрии.
23. Динамические способности при формировании стратегии развития организации.
24. Повышение лояльности персонала к организации – задача менеджера. Способы формирования преданности сотрудников компании.
25. Межличностные взаимоотношения в группе. Управление групповой динамикой.
26. Особенности мотивации и стимулирования персонала в условиях преобразований.
27. Менеджмент знаний как источник и условие успешного функционирования организации.

### **Пример кейса/ситуационного задания**

#### **Задание 1.**

Охарактеризуйте PEST-анализ. Проведите PEST-анализ для одной из известных современных компаний. Определите степень влияния каждого фактора на организацию, проранжируйте факторы в порядке убывания влияния на организацию. Сформируйте таблицу (фактор, оценка, действия). В качестве чернового варианта напротив каждого фактора в графе действия напишите наиболее выгодный для организации вариант. Объедините черновые варианты по каждой группе факторов в одно решение. Сделайте выводы по результатам исследования.

#### **Задание 2.**

Компания Colgate-Palmolive Company сегодня занимается производством средств гигиены рта, бытовой химии, жидкого мыла и кормов для животных. На сегодняшний день Colgate является одной из самых известных компаний по производству средств личной гигиены, но эта популярность пришла компании не сразу. Как и все бренды, Colgate естественно заботится о продажах своих продуктов с самого начала выхода на рынок. Но даже этого крупного и мирового бренда по производству зубных паст не обошли трудности в начале производственного пути.



Когда Colgate только выходил на рынок зубных паст, их продукция отличалась узким отверстием в тюбике, что очень заметно затрудняло проход зубной пасты, а из этого следовало, что расход ее стремился к минимуму, так как потребителям было тяжело выдавить пасту на зубную щетку. Из-за такого положения дел компания Colgate не пользовалась популярностью на рынке и терпела убытки. Узкое отверстие в тюбике считалось нормой, его применяли во благо потребителя, так как оно отлично экономило объем выдавливаемой зубной пасты, меньше контактировала с внешним миром, вследствие чего спокойно сохраняло свои химические качества, что удешевляло процесс производства, так как издержки становились ощутимо меньше за счет натуральных консервантов.

Компания проводила различные мероприятия для поднятия доверия покупателей, пытаясь занять наиболее устойчивую позицию на рынке зубных паст, но тем не менее их старания не сопровождались успехом. Однако, менеджеры бренда Colgate не теряли надежд и пробовали вводить всё новые и новые акции, до тех пор, пока им не пришла одна из идей, сохраняющая популярность и по сей день. Colgate решили устроить конкурс среди своих постоянных клиентов, где те должны были придумать и предложить Colgate путь решения их проблемы, а то есть вариант, при котором всеми известный сегодня бренд мог бы выйти на новый уровень продаж.

В конце концов, один из участников, рассмотрев кейс, предложенный Colgate для анализа и размышлений, предложил идею об увеличении отверстия тюбика зубной пасты. Изначально производители восприняли в штыки такое обновление продукта, так как они не понимали, как это может увеличить продажи их зубных паст. Но все оказалось гораздо проще, чем казалось ранее. Увеличенное на 20% горлышко тюбика зубной пасты увеличивало ее расход, маркетологи со временем разработали и запустили моду, где полагалось выдавливать зубную пасту в соответствии с размером зубных щеток, что конечно же гораздо превышало необходимый объем пасты для чистки зубов. Таким образом, повысив расход потребителями зубной пасты, упростив систему пользования продуктом бренд Colgate повысил свою выручку на 20%, а также вышел на высокие позиции на рынке, стал лидирующей компанией по производству бытовой химии, которую сегодня все знают.

*Вопросы:*

- 1. Очевидна ли зависимость размера горлышка тюбика зубной пасты и прибыли компании? Приведите известные вам примеры аналогичных организационных решений.*

2. Повлияло ли описанное управленческое решение на положение организации на рынке? Можно ли считать, что Colgate-Palmolive Company стала лидирующим международным семейным брендом?

### Задание 3.

Выберите современную организацию, исповедующую философию устойчивого развития. Охарактеризуйте стратегию данной организации в контексте устойчивости. Какие преимущества дает такая стратегия и какие в ней есть недостатки? Перечислите и охарактеризуйте как минимум 3-4 пункта в каждом блоке. Какие направления развития бизнеса являются, на Ваш взгляд, перспективными для компании? Рассмотрите стратегические альтернативы развития данной организации, сделайте аргументированный прогноз на 2-3 года.

*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, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.

| <u>Компетенция</u>                                                                                                                                  | <u>Типовые задания</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПКН-1</b><br>Владение основными научными понятиями и категориальным аппаратом современной экономики и их применение при решении прикладных задач | <p><b>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.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Изучите теорию «Стратегия голубого и алого океанов». На примере современной организации проведите анализ пошаговой реализации данной стратегии для выбранной организации, перечислите основные проблемы и препятствия, сделайте аргументированные выводы.</p> <p><b>2. Выявляет сущность и особенности современных экономических процессов, их связь с другими процессами, происходящими в обществе, критически переосмысливает текущие социально-экономические проблемы.</b></p> |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                           | <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте характеристику социальным инициативам современной организации по выбору, основным проектам в этой сфере выбранной компании. Изучите самостоятельно данные проекты, кратко их охарактеризуйте. К какому уровню социальной ответственности относится деятельность данной компании, почему? Извлекает ли компания пользу из собственной социальной ответственности? Опишите основные общие и отличительные черты социальной ответственности данной организации. Сделайте аргументированные выводы об эффективности социальных инициатив выбранной организации.</p> <p><b>3. Грамотно и результативно пользуется российскими и зарубежными источниками научных знаний и экономической информации, знает основные направления экономической политики государства.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Проанализируйте основные причины корпоративных неудач: плохое управление, некомпетентность, автократичное лидерство, отсутствие сбалансированного набора компетенций у руководства, отсутствие сильного среднего звена, отказ обеспечить организованную управленческую преемственность. На примере российской организации по выбору проведите исследование её корпоративных неудач и результатов этих неудач. Сделайте аргументированные выводы.</p> |
| <p><u>ПКН-5</u><br/>Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений</p> | <p><b>1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На базе открытых информационных источников изучите управленческую и бухгалтерскую отчетность организации по выбору. Выполните SWOT-анализ данной организации с выделением сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Сделайте аргументированные выводы. По результатам анализа дайте рекомендации для данной организации.</p> <p><b>2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На основе бухгалтерского баланса компании рассчитайте основные финансовые коэффициенты, характеризующие деятельность компании. Сделайте выводы о финансово-экономическом положении и целесообразности инвестирования в компанию.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><u>УК-11</u><br/>Способность к</p>                                                                                                                                                     | <p><b>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>постановке<br/>целей и задач<br/>исследований,<br/>выбору<br/>оптимальных<br/>путей и методов<br/>их достижения.</p> | <p><b>описанию проблемной ситуации.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На примере конкретной современной организации проведите анализ данной организации при помощи модели жизненного цикла организации, сделайте аргументированные выводы. Сопоставьте этап жизненного цикла организации и развитость корпоративной культуры. Сформулируйте систему рекомендаций для данной организации по результатам анализа.</p> <p><b>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Охарактеризуйте стратегическую модель - Матрица GE/McKinsey. На примере конкретной современной организации проведите анализ данной организации при помощи Матрицы GE/McKinsey, сделайте аргументированные выводы.</p> <p><b>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На примере конкретной современной организации проведите анализ системы управления персоналом. Выберите ключевые показатели эффективности для характеристики управления персоналом (обучения и развития); перечислите, каким образом можно повысить удовлетворенность сотрудников. На основе проведенного анализа, обоснуйте пути повышения конкурентоспособности организации, предложите пути повышения эффективности системы управления персоналом в организации.</p> <p><b>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На примере современной организации по выбору проведите анализ влияния на данную компанию следующих факторов по модели «5 сил» М. Портера:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);</li> <li>2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров на рынок);</li> <li>3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, издержки переключения с одного поставщика на другого);</li> <li>4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);</li> <li>5) угроза со стороны товаров-заменителей.</li> </ol> <p>Сделайте выводы по результатам исследования.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Проанализируйте особенности рынка B2G в контексте управления организацией. Дайте общую характеристику организации по выбору, построенной по принципу ГЧП. Сформулируйте характеристику данной организации по следующим пунктам: а) место компании на рынке, этап жизненного цикла; б) внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации; в) организационная структура и культура управления; г) основные выводы об эффективности деятельности и стратегического управления в организации. Исходя из этого, выделите имеющиеся недостатки и сформулируйте предложения по совершенствованию деятельности организации.</p> <p><b>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Проведите анализ организации по выбору, применяющей экосистемный подход в своей деятельности. Охарактеризуйте данную организацию, оцените её преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами. Сформулируйте перспективы развития данной организации на ближайшие 2-3 года.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента. Основные представители и их вклад в развитие данной школы.
2. Школа административного управления. Основные принципы, разработанные А. Файолем.
3. Менеджмент как наука и искусство управления.
4. Школа человеческих отношений. Основные достижения и вклад в науку управления.
5. Количественная школа управления.
6. Процессный, системный и ситуационный подходы в менеджменте.
7. Основные функции менеджмента.
8. Роль миссии и стратегических целей организации. Порядок построения «дерева целей» в организации.
9. Факторы внешней и внутренней среды организации.
10. SWOT-анализ.
11. Организация. Классификация организаций.
12. Социальная организация как система.

13. Жизненный цикл организации. Основные черты каждого этапа жизненного цикла организации.
14. PEST- анализ организации.
15. Организационная культура. Функции организационной культуры.
16. Типы организационных культур.
17. Модель пяти конкурентных сил Портера. Сила и степень влияния факторов на разные типы отраслей.
18. Понятие конфликт. Типы конфликтов.
19. Методы разрешения конфликтов.
20. Планирование как функция менеджмента. Вилы планов.
21. Типология видов внутриорганизационного планирования. Отличие стратегического от оперативного планирования.
22. Механистические структуры управления. Принципы построения механистических структур управления.
23. Типы структур управления. Их достоинства и недостатки.
24. Органические структуры организации, их отличие от механистических. Принципы построения организационных структур управления.
25. Контроль в организации: сущность и задачи.
26. Виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.
27. Особенности и основные черты японской, американской и европейской моделей менеджмента.
28. Методы управления организацией (экономические, административные, социально-психологические), условия их применения.
29. Портфельный анализ. Цели, задачи и этапы проведения портфельного анализа. Матрица BCG. Матрица Маккинзи.
30. Понятие риск в менеджменте. Классификация рисков.
31. Методы управления рисками.
32. Лидерство в организации. Современные концепции лидерства.
33. Управленческие решения. Этапы принятия управленческого решения.
34. Виды и методы подготовки управленческих решений.
35. Мотивация в управленческом процессе. Основные процессуальные теории мотивации.
36. Содержательные теории мотивации.
37. Понятие группы. Виды групп в организациях.
38. Этапы формирования группы. Основные отличия группы от команды.
39. Этапы и содержание коммуникационного процесса.
40. Формы и средства коммуникаций в организации.
41. Виды коммуникаций. Помехи (барьеры) в коммуникационном процессе.
42. Основные модели коммуникаций. Коммуникативное пространство руководителя.

43. Типы изменений в организациях. Причины изменений.
44. Причины сопротивления организационным изменениям. Методы снижения степени сопротивления организационным изменениям.
45. Основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук.
46. Стратегия: понятия и термины. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.
47. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров: собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей) организации.
48. Стратегические позиции и возможности. Стратегический выбор.
49. Разработка стратегии. Модели управления стратегическим процессом
50. Этапы стратегического процесса.

**Пример экзаменационного билета:**

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультет: «Налогов, аудита и бизнес-анализа»  
Дисциплина: «Менеджмент»  
Форма обучения: очная  
Семестр: 1  
Направление: 38.03.01 "Экономика"  
Профиль:

**Экзаменационный билет № ...**

**1. Теоретический вопрос (25 баллов).**

Приведите понятие коммуникации, охарактеризуйте элементы и основные этапы коммуникативного процесса. Сформулируйте цели коммуникации в организации.

**2. Тестовые задания (15 баллов). Выберите правильный(ые) вариант(ы) ответа.**

- 1) При принятии нестандартных управленческих решений в менеджменте применяется ...  
подход.
- А) системный
  - Б) процессный
  - В) ситуационный
  - Г) ресурсный

- 2) Социальная ответственность бизнеса - это ... вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.
- А) добровольный
  - Б) обязательный
  - В) законодательно регламентированный
  - Г) максимально возможный
  - Д) оптимальный
- 3) Согласно сложившейся трудовой этики основой для служебного успеха в Японии является ....:
- А) старшинство
  - Б) исполнение трудовых обязанностей
  - В) личные трудовые качества
  - Г) патернализм
  - Д) личные взаимоотношения
- 4) Обратная связь при передаче информации помогает понять ...
- А) цель послания
  - Б) как было понято первоначальное сообщение
  - В) кто отправил первоначальное сообщение
  - Г) кому было послано сообщение
  - Д) канал передачи информации
- 5) Инновационная стратегия предполагает:
- А) приобретение конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций для удовлетворения потребностей потребителей
  - Б) увеличение объемов сбыта за счет расширения товаропроводящей сети
  - В) освоение новых рынков
  - Г) выстраивание отношений с научно-исследовательскими и проектными центрами
  - Д) процесс коммерциализации новшеств

### **3. Практико-ориентированное задание (20 баллов).**

Последние мировые тренды – это использование электрического автотранспорта для городских и региональных грузоперевозок. Российское подразделение иностранного оператора взялось внедрять эту практику на российском рынке. В 2019 году были проведены ряд предварительных переговоров с производителями для изучения рынка и оценки целесообразности использования электрического транспорта. Существующий модельный ряд автотранспорта для городской дистрибуции есть у голландской компании «Emoss» (предлагает модели грузоподъемностью от 7,5 до 18 тонн) и шведской компании «Volvo Trucks» (модели «Volvo FL» и «Volvo FE»).

Представитель самой компании говорит об этом решении следующее: «Конечно, использование электрического автотранспорта в России – это отдаленная перспектива. Пройдут годы, прежде чем он станет доступным для российского рынка – пройдет необходимую сертификацию, и появится минимальная инфраструктура для зарядки и обслуживания транспорта. Но это наше недалекое будущее, которое позволит нам более ответственно



относиться к экологии и окружающей среде, а также сократить расходы на эксплуатацию за счет использования электрических батарей».

*Вопросы:*

1. *Насколько целесообразны инвестиции компании в использование электрического автотранспорта в России на Ваш взгляд? Аргументируйте свой ответ.*
2. *К какой из известных Вам инновационных стратегий можно отнести описанные мероприятия? Аргументируйте свой выбор, используя основные характеристики выбранной стратегии.*
3. *Приведите пример из практики современной организации по внедрению аналогичных масштабных мероприятий (необязательно из сферы электротранспорта). Оцените успех/неуспех данных мероприятий.*

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

**а) 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. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 566 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/468445> (дата обращения: 04.06.2021). — Текст : электронный.
3. 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.

**б) дополнительная литература:**

4. История менеджмента : учебное пособие / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Е.М. Трененков [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2021 — 240 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1077. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218451> (дата обращения: 19.04.2021). – Текст : электронный.

5. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Алексеев [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. - Москва: Юрайт, 2017. - 385 с. - (Бакалавр. Академический курс). - Текст : непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/438430> (дата обращения: 16.06.2020). - Текст : электронный.

6. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Н. Алексеев [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. - Москва: Юрайт, 2017. - 314 с. - (Бакалавр. Академический курс). - Текст : непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/438431> (дата обращения: 16.06.2020). - Текст : электронный.

7. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511> (дата обращения: 19.04.2021). - Текст : электронный.

8. 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: 01.06.2021 ). - Текст: электронный.

9. 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.

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

1. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
2. Информационный портал Федеральной службы государственной статистики: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Справочная правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>
5. Справочная правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru/>
6. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
7. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
8. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
10. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>

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

Студентам необходимо знакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины «Менеджмент» (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы.

РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента инноваций.

|                                          |                 |                                                                                                   |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наименование методических материалов для | Год утверждения | Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.) |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

| обучающихся                                                         | ия   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конспект лекций                                                     | 2016 | <a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/defb0188-2bf5-4c50-8766-adc064ad3db0/Lec_Men_bE_15.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/defb0188-2bf5-4c50-8766-adc064ad3db0/Lec_Men_bE_15.pdf</a>                                                                                                                                                                                                              |
| Методические указания к практическим занятиям (ситуационные задачи) | 2018 | <a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/efb984c7-29d3-4cfb-8bc0-e839452476ea/metod_men_bak_bi.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/efb984c7-29d3-4cfb-8bc0-e839452476ea/metod_men_bak_bi.pdf</a><br><a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/cec66648-9ad0-4d96-939d-e816d564f400/metod_men_bak_jek.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/cec66648-9ad0-4d96-939d-e816d564f400/metod_men_bak_jek.pdf</a> |

### **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 выполнению домашнего творческого задания.**

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

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;

- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

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

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

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

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

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

**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:

1. Информационно-правовая система «Гарант»

2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»

3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>

4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и

индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.