

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)  
Калужский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Учет и менеджмент»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Директор Калужского филиала  
Финуниверситета

 В.А. Матчинов

«01» октября 2024 г.

Денисова Е.В.

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
39.03.01 «Социология»  
Образовательная программа «Экономическая социология»  
Очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол №19 от 01.10.2024 г.)*


Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»  
Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол № 03 от 27.09. 2024 г.)

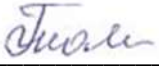
КАЛУГА 2024

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Основы менеджмента» студентам, обучающимся по направлению подготовки 39.03.01 «Социология», образовательная программа «Экономическая социология» по очной форме обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора  
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./  
«01» октября 2024 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Голстикова В.С./  
«01» октября 2024 г.

Заведующий кафедрой  
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./  
«01» октября 2024 г.

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
Владеет приемами работы с заказчиком, идентифицирует их потребности и интересы. ....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	6
5.1 Содержание дисциплины .....	6
5.2 Учебно-тематический план .....	8
5.3 Содержание семинаров, практических занятий .....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	10
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....	10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	11
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	24
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины .....	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	27
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения .....	27
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы .	27
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации .....	27
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	27

## 1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.1.7 «Основы менеджмента»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК – 11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знания: основных принципов и подходов к описанию проблемной ситуации  Умения: аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знания: методологии формулировки цели и постановки задач управления  Умения: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знания: основные критерии и условия выбора при анализе ситуации  Умения: взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знания: особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами  Умения: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знания: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.  Умения: использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знания: методологию исследования  Умения: излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.
ПКН – 3	Способен применять основные научные понятия и категориальный аппарат экономической, управленческой, политической, демографической и психологической теорий для решения профессиональных задач	1. Применяет современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач.	Знания: современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач  Умения: применять современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач.
		2. Использует инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов.	Знания: инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов  Умения: использовать инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов.

		3.Анализирует основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.	Знания: основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.  Умения: анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.
		4.Использует знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений для их профессиональной оценки, и дальнейшего анализа.	Знания: особенности профессиональной оценки знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений.  Умения: использовать знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений для их профессиональной оценки, и дальнейшего анализа
		5.Применяет навыки системного мышления к анализу явлений в различных сферах жизнедеятельности.	Знания: особенности системного мышления  Умения: применять навыки системного мышления к анализу явлений в различных сферах жизнедеятельности
		6.Осуществляет анализ и объяснение различных социальных явлений и процессов во всех областях жизнедеятельности общества, выявляет тенденции, закономерности из развития и прогнозирует социальные последствия и риски.	Знания: особенности анализа и объяснения различных социальных явлений и процессов во всех областях жизнедеятельности общества  Умения: выявлять тенденции, закономерности их развития и прогнозировать социальные последствия и риски.
		7.Формулирует исследовательские задачи для выявления путей решения социально значимых проблем.	Знания: особенности формулирования исследовательских задач для выявления путей решения социально значимых проблем  Умения: формулировать исследовательские задачи для выявления путей решения социально значимых проблем.
ПКН - 4	Способен разрабатывать и согласовывать проектную документацию, регламентирующую взаимодействие заказчика и исполнителя	Владеет приемами работы с заказчиком, идентифицирует их потребности и интересы.	Знания: приемов работы с заказчиком.  Умения: владеть приёмами работы с заказчиком, идентифицировать их потребности и интересы
		2.Применяет действующие нормы и правила оформления коммерческого предложения.	Знания: действующих норм и правил оформления коммерческого предложения.  Умения: применять действующие нормы и правила оформления коммерческого предложения.
		3.Владеет навыками социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.	Знания: особенностей социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.  Умения: применять навыки социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.
		4.Разрабатывает и обосновывает техническое задание, смету, план-график реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.	Знания: технического задания, сметы, план-графика реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.  Умения: разрабатывать и обосновывать техническое задание, смету, план-график реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.
		5.Демонстрирует исследовательскую этику социального взаимодействия с заказчиком.	Знания: исследовательской этики социального взаимодействия с заказчиком.  Умения: осуществлять социальные взаимодействия с заказчиком в соответствии с исследовательской этикой

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» является дисциплиной общегуманитарного цикла обязательной части основной образовательной программы по направлению подготовки 39.03.01–Социология образовательная программа «Экономическая социология»

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)	Семестр 2 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	3 з.е./108	108	-
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	32	32	-
Лекции	14	14	-
Семинары, практические занятия	18	18	-
<b>Самостоятельная работа</b>	76	76	-
<b>Вид текущего контроля</b>	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание	-
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	зачет	зачет	-

### 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. Понятие, сущность и задачи менеджмента

Управление и менеджмент: понятие и сущность. Менеджмент как наука и искусство управления. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент – система управления организацией в рыночной экономике. Цели и задачи менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления).

#### Тема 2. Основные концепции менеджмента, их развитие

Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие. Основные концепции менеджмента. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки. Классическая (административная) школа в управлении. Подход к управлению как к процессу. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход. Количественный подход к управлению. Системный и ситуационный подходы в развитии менеджмента.

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

Классификация организаций. Внутренняя среда организаций. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия. Внешнеэкономические связи организаций. Миссия и цели организаций. Свойства и виды целей. Содержание и значение метода управления по целям. Понятие, характеристика и уровни организационной культуры. Элементное обеспечение и механизм формирования организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организаций.

Характеристика организаций финансово-кредитной сферы. Специфика построения целей финансово-кредитных организаций. Особенности формирования организационной культуры в организациях финансово-кредитной сферы.

### **Тема 4. Миссия и цели организации**

Миссия организации, ее определение. Организация как многоцелевая система. Природа и сущность организационных целей; их группировка и содержание. Функции целей. Выбор и ранжирование целей. Дерево целей, принципы его построения. Требования к организационным целям. управление по целям.

### **Тема 5. Функции управления, их характеристика и взаимосвязь**

Содержание управления. Менеджмент как процесс выполнения функций. Управленческий цикл. Общие функции менеджмента: планирование, мотивация, организация, координация и контроль, их взаимосвязь. Специальные функции менеджмента как конкретные виды деятельности, осуществляемые в организации. Виды деятельности на предприятии: маркетинг, производство, финансы, сбыт. Критерии выделения специальных функций. Специальные функции – основа формирования организационной структуры.

### **Тема 6. Функция планирования, ее характеристики**

Роль и место планирования в организационном функционировании. Структура процесса планирования. Основные этапы (уровни) планирования. Внутрипроизводственное планирование, бизнес-планирование. Виды планов.

### **Тема 7. Организационный менеджмент**

Организация как функция управления. Организационный процесс, его этапы. Построение организационной структуры – главная задача организационного менеджмента. Принципы построения организационных структур. Виды организационных структур, их характеристики. организационный полномочия, их содержание. Распределение прав, обязанностей и ответственности по уровням и звеньям структуры управления. Соотношение централизации и децентрализации. Делегирование как инструмент эффективного руководства.

## Тема 8. Управленческие решения в менеджменте

Понятие «управленческое решение». Виды управленческих решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности. Индивидуальные стили принятия решений. Эффективные управленческие решения.

Перспективные формы и методы разработки и принятия решений в организациях финансово-кредитной сферы.

## Тема 9. Управление персоналом

Задачи управления персоналом. Разработка и реализация кадровой политики. Принципы подбора и расстановки кадров. Формы и методы работы с кадрами. Социальная адаптация работников в коллективе. Обучение и профессиональное развитие персонала. Система оценки деятельности результатов. Создание системы мотивации труда. Функции мотивации, мотивы, ценности, потребности как движущая сила делового поведения. Иерархия потребностей. Современные теории мотивации. Теории ожидания и справедливости.

### 5.2 Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа-Аудиторная работа		Самостоятельная работа		
			Общая, в т.ч.:	Лекции			Семинары, практические занятия
1	Тема 1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	11	3	1	2	8	Опрос, дискуссия
2	Тема 2. Основные концепции менеджмента, их развитие	11	3	1	2	8	Опрос, дискуссия, тестирование
3	Тема 3. Организация и ее деловая среда	11	3	1	2	8	Опрос, доклады, тестирование
4	Тема 4. Миссия и цели организации	11	3	1	2	8	Опрос, дискуссия, тестирование
5	Тема 5. Функции управления, их характеристика и взаимосвязь	12	4	2	2	8	Опрос, решение ситуационных задач
6	Тема 6. Функция планирования, ее характеристики	12	4	2	2	8	Опрос, тестирование
7	Тема 7. Организационный менеджмент	12	4	2	2	8	Опрос, дискуссия, тестирование
8	Тема 8. Управленческие решения в менеджменте	14	4	2	2	10	Опрос, решение ситуационных задач
9	Тема 9.	14	4	2	2	10	Тестирование,



	Управление персоналом						решение ситуационных задач
	<b>В целом по дисциплине</b>	108	32	14	18	76	Согласно учебному плану: ДТЗ
	<b>Всего в %</b>	100%	30%	13%	17%	70%	

### 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
1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	Ознакомление студентов с понятием «менеджмент», рассмотрение сходств и различий понятий «менеджмент» и «управление». о.л. – 4,5. д.л. -6.	Дискуссия по актуальным вопросам развития менеджмента в России
2. Основные концепции менеджмента, их развитие	Ознакомление студентов с ключевыми направлениями различных научных школ и подходов, их ограничениями в практическом использовании. о.л. –1, 4,5.	Анализ развития теории менеджмента, поиск ответа на вопрос «Почему менеджмент является наукой?»
3. Организация, ее деловая среда	Ознакомление студентов с типами и видами организаций, с факторами прямого и косвенного воздействия внешней среды, с методами анализа внешней среды, с целями организации как составной части внутренней среды. о.л. -1,4,5. д.л. – 6.	Проведение анализа внешней среды различными методами.
4. Миссия и цели организации	Ознакомление студентов с понятием «миссия» организации, ранжирование целей, критерии группировки целей. о.л. -1,2,3. д.л. – 6.	Построение «дерева целей».
5. Функции управления, их характеристика и взаимосвязь	Ознакомление студентов с содержанием, процессом осуществления и структурой функции, с различиями механистического и органического типа организации. Рекомендованные источники: о.л. – 1,4,5.	Проиллюстрировать функции управления на примере конкретной организации.
6. Функция планирования, ее характеристики	Детальное ознакомление студентов с функцией планирования, с видами планов в организации, бизнес-планированием. Рекомендованные источники: о.л. – 1,2,3,4. д.л.- 6.	составление бизнес-плана (по основным разделам) на примере конкретной организации.
7. Организационный менеджмент	Ознакомление студентов с элементами организационной структуры и ее видами, с организационным процессом, с видами полномочий, делегированием. Рекомендованные источники: о.л. 4,5.	установление границ делегирования на примере конкретной организации, наглядное иллюстрирование различных полномочий на различных уровнях управления.
8. Управленческие решения	Ознакомление студентов с определением и классификацией управленческих решений, отличиями управленческих решений от решений, принимаемых в частной жизни. Рекомендованные источники: о.л. – 4,5. д.л. – 3,5.	использование методов экспертных оценок при принятии решений на примере конкретной организации.
9. Управление персоналом	Ознакомление студентов с ключевыми моментами системы управления персоналом, основными этапами планирования человеческих ресурсов, ролью кадровых служб на предприятии, мотивацией персонала. Рекомендованные источники: о.л. – 1,3,4. д.л.- 2,8,10.	привести примеры эффективной системы стимулирования трудовой деятельности персонала (на примере конкретной организации).

## 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 гем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Понятие, сущность и задачи менеджмента	Менеджмент как наука и искусство управления. Объект и предмет изучения менеджмента. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления).	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
2. Основные концепции менеджмента, их развитие	Научные школы и подходы к управлению организациями, их развитие. Основные концепции менеджмента.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
3. Организация, ее деловая среда	Внутренняя среда организаций. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного воздействия. Характеристика организаций финансово-кредитной сферы. Особенности формирования организационной культуры в организациях финансово-кредитной сферы.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
4. Миссия и цели организации	Миссия организации, ее определение. Природа и сущность организационных целей; их группировка и содержание.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
5. Функции управления, их характеристика и взаимосвязь	Общие функции менеджмента: планирование, мотивация, организация, координация и контроль, их взаимосвязь. Специальные функции менеджмента как конкретные виды деятельности, осуществляемые в организации. Виды деятельности на предприятии: маркетинг, производство, финансы, сбыт.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
6. Функция планирования, ее характеристики	Структура процесса планирования. Основные этапы (уровни) планирования.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
7. Организационный менеджмент	Принципы построения организационных структур. Виды организационных структур, их характеристики. организационный полномочия, их содержание. Распределение прав, обязанностей и ответственности по уровням и звеньям структуры управления.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
8. Управленческие решения	Виды управленческих решений. Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах
9. Управление персоналом	Разработка и реализация кадровой политики. Принципы подбора и расстановки кадров. Формы и методы работы с кадрами. Система оценки деятельности результатов. Создание системы мотивации труда.	Работа с учебной, периодической, электронной, нормативной литературой. Составление опорного конспекта, подготовка докладов на семинарах

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

#### Перечень заданий для выполнения домашнего творческого задания

1. Менеджмент: понятие и основные направления современного менеджмента.
2. История становления и развития менеджмента.

3. Ф. Тейлор как основатель научного менеджмента, его вклад в развитие управленческой мысли.
4. А.Файоль — «отец научного менеджмента», его значение для развития менеджмента.
5. Современный менеджмент: принципы, функции.
6. Понятие и классификация методов управления.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Имидж организации и факторы его формирования
9. Мотивация и критерии мотивации труда.
10. Содержательные и процессуальные теории мотивации в современном управлении.
11. Управленческие решения, их классификация.
12. Управленческий контроль: понятие и сущность. Этапы управленческого контроля.
13. Управленческие конфликты, их классификация и методы разрешения.
14. Деловое общение в системе управления, его функции и значение.
15. Власть и руководство в организации. Стили руководства.
16. Личность и управление. Человеческий фактор в менеджменте.
17. Управление трудовым коллективом.
18. Модели менеджмента: история и современность
19. Подход к управлению на основании различных школ.
20. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
21. Мотивация в системе менеджмента
22. Сопоставление различных теорий содержания мотивации.
23. Теория лидерских качеств в современном менеджменте организации
24. Риск-менеджмент: понятие, особенности
25. Тайм-менеджмент: понятие, специфика

«Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»).

## **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 с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК – 11 Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной	Знания: основных принципов и подходов к описанию проблемной ситуации	1. Менеджмент - это а) искусство б) наука в) искусство и наука

путей и методов их достижения	формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Умения: аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	2. Преимуществами функциональной структуры управления являются: а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала б) ясность в распределении полномочий и ответственности в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса д) создание условий для децентрализации в структуре управления.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знания: методологии формулировки цели и постановки задач управления  Умения: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления	3. Линейное программирования применяется для: а) построения «стратегической линии» развития б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами г) анализа программ в матричных структурах д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знания: основные критерии и условия выбора при анализе ситуации  Умения: взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	4. Суть делегирования состоит: а) в установление приоритетов б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена в) передаче ответственности на более низкий уровень управления г) в доверии к своим подчиненным д) в поручении подчиненному принять какое-либо решение.
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знания: особенности выбора, сопоставляя с альтернативными подходами  Умения: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	5. Основной характеристикой организации как открытой системы является: а) обмен ресурсами с внешней средой б) сильное лидерство в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения г) правильный подбор персонала д) готовность пересмотреть свою миссию.
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знания: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.  Умения: использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	6. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является: а) наличие лидера б) размер в) групповое единомыслие г) наличие ролевой структуры д) наличие синергетического эффекта
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знания: методологию исследования  Умения: излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	7. Системный подход: А) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций; Б) подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов;

			<p>В) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.</p> <p>8. Стратегическое планирование представляет собой:  А) осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации  Б) процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует делать для их достижения;  В) анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон, оценку всех возможных альтернатив и вариантов.</p> <p>9. УПЦ представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно:  А) да;  Б) нет.</p> <p>10. Физическая модель принятия решений – это:  А) модель, в которой используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события;  Б) то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы;  В) представление исследуемого объекта аналогом, который ведет себя как реальный, но не выглядит как таковой.</p>
<p>ПКН – 3 Способен применять основные научные понятия и категориальный аппарат экономической, управленческой, политической, демографической и психологической теорий для решения профессиональных задач</p>	<p>1. Применяет современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач.</p>	<p>Знания: современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач</p> <p>Умения: применять современный математический анализ и моделирование для решения социально-экономических задач.</p>	<p>1. В чем заключается основное отличие открытой системы от закрытой?  А) характеризуется взаимодействием с внешней средой;  Б) имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от внешней среды;  В) характеризуется разделением труда, централизацией, стабильностью персонала.</p>
	<p>2.Использует инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов.</p>	<p>Знания: инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов</p> <p>Умения: использовать инструменты статистики, вероятностные и статистические методы для анализа социальных явлений и процессов.</p>	<p>2. Что такое полномочия обязательного согласования?  А) означают, что линейные руководители должны согласовывать с соответствующими подразделениями проекты готовящихся решений;  Б) предусматривают право руководителя самостоятельно принимать решения только в пределах определенной функции;  В) предусматривают ситуацию, когда линейные руководители могут обращаться к административному аппарату за консультациями.</p>
	<p>3.Анализирует основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.</p>	<p>Знания: основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.</p>	<p>3. Математическая модель принятия решений – это:  А) модель, в которой используются</p>

		Умения: анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества и науки.	символы для описания свойств или характеристик объекта или события; Б) то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы; В) представление исследуемого объекта аналогом, который ведет себя как реальный, но не выглядит как таковой.
	4.Использует знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений для их профессиональной оценки, и дальнейшего анализа.	Знания: особенности профессиональной оценки знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений.  Умения: использовать знания в области экономики и финансов, управления, политики и международных отношений для их профессиональной оценки, и дальнейшего анализа	4. Модели управления запасами – это: А) процесс создания модели и ее экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации; Б) используется для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах; В) применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.
	5.Применяет навыки системного мышления к анализу явлений в различных сферах жизнедеятельности.	Знания: особенности системного мышления  Умения: применять навыки системного мышления к анализу явлений в различных сферах жизнедеятельности	В) применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.  5. Преимуществами функциональной структуры управления являются: а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала б) ясность в распределении полномочий и ответственности в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса д) создание условий для децентрализации в структуре управления.
	6.Осуществляет анализ и объяснение различных социальных явлений и процессов во всех областях жизнедеятельности общества, выявляет тенденции, закономерности из развития и прогнозирует социальные последствия и риски.	Знания: особенности анализа и объяснения различных социальных явлений и процессов во всех областях жизнедеятельности общества  Умения: выявлять тенденции, закономерности их развития и прогнозировать социальные последствия и риски.	Задание ЗАДАНИЕ ВЫПОЛНЯЕТСЯ В ГРУППАХ ПО 3-4 ЧЕЛОВЕКА Каждой группе выбрать отрасль и проанализировать и сравнить миссии и ценности 4-5 компаний данной отрасли по следующим параметрам: - на кого ориентирована - целевой ориентир - сфера деятельности - философия организации - способы осуществления деятельности. Результаты подготовить в форме доклада.
	7.Формулирует исследовательские задачи для выявления путей решения социально - значимых проблем.	Знания: особенности формулирования исследовательских задач для выявления путей решения социально значимых проблем  Умения: формулировать исследовательские задачи для выявления путей решения социально значимых проблем.	
ПКН – 4 Способен разрабатывать и согласовывать проектную документацию, регламентирующую взаимодействие заказчика и исполнителя	Владеет приемами работы с заказчиком, идентифицирует их потребности и интересы.	Знания: приемов работы с заказчиком.  Умения: владеть приёмами работы с заказчиком, идентифицировать их потребности и интересы	1. Имитационное моделирование – это: А) процесс создания модели и ее экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации; Б) используется для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах;
	2.Применяет действующие нормы и правила оформления коммерческого предложения.	Знания: действующих норм и правил оформления коммерческого предложения.	

		<p>Умения: применять действующие нормы и правила оформления коммерческого предложения.</p>	<p>В) применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.</p>
3. Владеет навыками социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.	<p>Знания: особенностей социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.</p> <p>Умения: применять навыки социального взаимодействия с заказчиком и другими структурными подразделениями, участвующими в исследовательской работе.</p>	<p>2. Назовите представителей школы человеческих отношений:  А) Ф.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет  Б) Э.Мейо, В. Скотт, М.Фоллет  В) А. Файоль, М.Вебер</p> <p>3. Объект управления – это:  А) отдельная структура организации либо организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие;  Б) орган либо лицо, осуществляющее управляющее воздействие;  В) разделение всей работы на составляющие компоненты по функциональному, товарно-целевому, квалификационному признакам.</p>	
4. Разрабатывает и обосновывает техническое задание, смету, план-график реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.	<p>Знания: технического задания, сметы, план-графика реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.</p> <p>Умения: разрабатывать и обосновывать техническое задание, смету, план-график реализации проекта и регламенты по обеспечению конфиденциальности и достоверности информации.</p>	<p>4. Что включают в себя современные теории управления?  А) системный подход;  Б) процессный и ситуационный подходы;  В) административный управленческий подход;  Г) школу моделирования, стратегического планирования, рыночного позиционирования, власти, культуры.</p>	
5. Демонстрирует исследовательскую этику социального взаимодействия с заказчиком.	<p>Знания: исследовательской этики социального взаимодействия с заказчиком.</p> <p>Умения: осуществлять социальное взаимодействие с заказчиком в соответствии с исследовательской этикой</p>	<p>5. Что включает в себя внешняя среда организации?  А) задачи, технологию, цели, структуру, персонал;  Б) поставщиков, потребителей, конкурентов, профсоюзы, а также экономические, политические, социально-культурные, международные факторы;  В) формальную и неформальную организации.</p> <p>6. Что такое вертикальное разделение труда?  А) выделение трех уровней управления (низового, среднего и высшего) с целью координации работы группы для того, чтобы она была успешной;  Б) разделение всей работы на составляющие компоненты по функциональному, товарно-отраслевому, квалификационному признакам;  В) совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой последовательности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.</p> <p>7. Что определяет миссия организации?</p>	

			<p>А) разложение общих целей на частные, конкретизирующие их;  Б) философию и смысл ее существования;  В) процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.</p> <p>8. Административный управленческий подход направлен:  А) на совершенствование управления организацией в целом;  Б) на эффективность выполнения рабочими операций и функций;  В) на исследование человека в организации.</p> <p>9. В чем заключается сущность школы рыночного позиционирования?  А) обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен;  Б) выражает точку зрения на процесс построения стратегии и предлагает модель построения стратегии;  В) рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека;  Г) утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут привести к желаемым результатам</p> <p>10. Менеджмент – это:  А) процесс создания организационной структуры организации, которая дает возможность людям эффективно работать;  Б) совокупность методов, принципов и средств управления производством, используемых с целью повышения эффективности производства и его прибыльности;  В) процесс побуждения людей к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.</p>
--	--	--	--

### **Перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Менеджмент как один из основных факторов производства.
2. Предмет, объект и метод науки об организации и управлении производством.
3. Характеристика организаций. Необходимость управления организацией.
4. Роли руководителя. Управленческие функции. Подходы к управлению.
5. Внутренняя среда организации. Внешняя среда в бизнесе. Оценка и анализ внешней среды.
6. Коммуникационный процесс и его характеристики. Совершенствование коммуникаций в организациях.
7. Классификация управленческих решений.



8. Этапы рационального решения проблем. Среда принятия решения: определенность, риск, неопределенность.
9. Критерии оценки эффективности управленческого решения на различных уровнях.
10. Моделирование управленческих ситуаций. Типы моделей. Обзор моделей науки управления. Методы принятия решений.
11. Стратегическое планирование, его сущность, функции и выгоды.
12. Реализация стратегического плана. Тактика, политика, процедуры, правила. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.
13. Бизнес-план предприятия, его назначение и содержание.
14. Организационные структуры предприятий. Этапы организационного проектирования. Варианты построения организационных структур: бюрократическая, функциональная, дивизионная, региональная, проектная, матричная и другие.
15. Централизованные и децентрализованные организации. Влияние интеграции на достижение целей организации.
16. Мотивация деятельности работников. Современные теории мотивации. Мотивация и деньги.
17. Сущность и смысл контроля за достижением поставленных организацией целей.
18. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
19. Этапы управления трудовыми ресурсами. Нормирование труда. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
20. Отбор кадров.
21. Определение заработной платы и льгот. Оценка результатов деятельности работников.
22. Подготовка руководящих кадров.
23. Проектирование производственных процессов для выпуска продукции и оказания услуг.
24. Производственные мощности и месторасположение предприятия.
25. Управление качеством продукции и услуг.
26. Методы оценки потенциала предприятия.
27. Методы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия на мировом, национальном и отраслевом уровнях.
28. Менеджмент как один из основных факторов производства.
29. Предмет, объект и метод науки об организации и управлении производством.
30. Характеристика организаций. Необходимость управления организацией.
31. Роли руководителя. Управленческие функции. Подходы к управлению.
32. Внутренняя среда организации. Внешняя среда в бизнесе. Оценка и анализ внешней среды.
33. Коммуникационный процесс и его характеристики. Совершенствование коммуникаций в организациях.
34. Классификация управленческих решений.

35. Этапы рационального решения проблем. Среда принятия решения: определенность, риск, неопределенность.
36. Критерии оценки эффективности управленческого решения на различных уровнях.
37. Моделирование управленческих ситуаций. Типы моделей. Обзор моделей науки управления. Методы принятия решений.
38. Стратегическое планирование, его сущность, функции и выгоды.
39. Реализация стратегического плана. Тактика, политика, процедуры, правила. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением.
40. Бизнес-план предприятия, его назначение и содержание.
41. Организационные структуры предприятий. Этапы организационного проектирования. Варианты построения организационных структур: бюрократическая, функциональная, дивизионная, региональная, проектная, матричная и другие.
42. Централизованные и децентрализованные организации. Влияние интеграции на достижение целей организации.
43. Мотивация деятельности работников. Современные теории мотивации. Мотивация и деньги.
44. Сущность и смысл контроля за достижением поставленных организацией целей.
45. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
46. Этапы управления трудовыми ресурсами. Нормирование труда. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
47. Отбор кадров.
48. Определение заработной платы и льгот. Оценка результатов деятельности работников.
49. Подготовка руководящих кадров.
50. Проектирование производственных процессов для выпуска продукции и оказания услуг.
51. Производственные мощности и месторасположение предприятия.
52. Управление качеством продукции и услуг.
53. Методы оценки потенциала предприятия.
54. Методы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия на мировом, национальном и отраслевом уровнях.

## **Примеры кейсов**

### **Кейс 1**

Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 46 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего

дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания.

Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить.

Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.

Задания:

1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации.
2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации.

## **Кейс 2.**

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, высокий доход уже имеется, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

## **Кейс 3.**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта (консультант по определённым вопросам).

Она усердно работает, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к совершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять какие-либо меры по отношению к несостоятельности Карины?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

#### **Кейс 4.**

При проведении реконструкции цеха мастер Иванов И.И. получил задание предложить кандидатуры работников своего цеха (в количестве 10 человек) для перевода на другую работу. Мастеру не хотелось обижать подчиненных ему людей, поэтому он нашел следующее решение вопроса: он предлагает ответственному за работу мастеров (Петров Г.К.) список из 20 человек и просит его выбрать тех десятерых, которые ему кажутся подходящими. Однако Петров человек такое решение вопроса отклонил.

Вопросы:

1. Какой принцип управления использовал Петров, отказав мастеру?
2. Какой принцип управления хотел применить Иванов И.И., обратившись к Петрову?
3. Почему решение мастера было отклонено?

#### **Кейс 5.**

Компания N, находящаяся в г. Екатеринбурге, столкнулась со следующей проблемой: персонал стал уходить к фирмам-конкурентам на более высокую заработную плату. Каким образом удержать на фирме хорошо обученный персонал?

По количеству торговых точек N уступает ряду компаний. Так, компании А и Б имеют большее количество небольших точек по всему городу. Однако руководство N считает, что такой сложный товар должен продаваться в крупном магазине, где имеется все необходимое оборудование и профессиональные консультанты.

Также у N имеются серьезные конкуренты, специализирующиеся только на одном направлении продукции, которую предлагает компания N. Данное направление руководство компании долго не считало приоритетным, поэтому потенциальные покупатели лучше знакомы с предложениями конкурентов.

Около года назад, когда компания N имела один салон и отдел в торговом центре, перед руководством встал выбор: либо арендовать помещение под салон и зависеть от постоянно меняющейся арендной платы и собственников здания, либо брать подходящее помещение в собственность. Выбор был сделан в пользу последнего варианта. Было выкуплено подходящее помещение и перестроен первый салон, вскоре за ним появляется второй с тем же набором услуг.

Но появилась еще одна проблема: за время столь бурного развития последних 1,5 лет у компании не было свободных средств для того, чтобы поднимать заработную плату консультантам. Раньше з/п персонала держалась на конкурентоспособном уровне. Руководство N всегда старалось чутко реагировать на рост зарплаты у конкурентов повышением оплаты труда своих консультантов. Разрабатывались и внедрялись различные системы денежного поощрения. Кроме оклада консультантам выплачивалась ежемесячная премия в зависимости от выручки.

Сегодня ситуация практически не изменилась. Остался весь социальный пакет, зарплата не повышалась давно, но соответствует средней по городу среди продавцов-консультантов. В результате два консультанта увольняются и переходят работать к конкурентам, несмотря на отсутствие социального пакета. Эти события привели к понижению общего настроения персонала. Консультанты меж собой обсуждают свое желание уволиться. Хотя руководство фирмы считает, что дальше разговоров и ворчания дело не дойдет, все-таки авторитет фирмы подорван.

В зале одновременно находятся 3-4 консультанта, среднее время работы с клиентом – 20-25 минут. Уменьшать среднее время обслуживания клиента нельзя, т.к. товар достаточно сложный. Количество консультантов в зале уменьшать тоже нежелательно, потому что тогда могут появиться очереди. Все консультанты работают по графику «три через два». Есть возможность сократить персонал за счет более интенсивного графика работы, но тогда возникает проблема поиска критерия, по которому следует производить сокращение.

Таким образом, руководство компании N в настоящий момент находится в тупике. Каким образом вернуть лояльность персонала к компании, не повышая общего фонда заработной платы?

### **Кейс 6.**

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают несколько человек. Люда, Мария и Сергей – одни из сотрудников фирмы. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью: часто болеющего, 7-летнего ребенка. Сергей – молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Сергея вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Задание:

1. Задача Сергея выбрать между Марией и Людой и уговорить одну из сотрудниц, используя для этого различные стимулы, поехать в командировку и провести два месяца в г.Тьму-Таракань.

2. Задача выбранной девушки суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

### **Кейс 7.**

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

*Ваши действия:*

1. сделать сотрудникам замечание в устной форме, объяснив, что неуважительное отношение к своим клиентам недопустимо;

2. применить штрафные санкции за непрофессиональное поведение;

3. утвердить вместе с сотрудниками стратегию реакций на жалобы в уставе организации.

### **Кейс 8.**

Вы (менеджер страховой компании) узнали, что ваш сотрудник, проработав 5 лет в вашем коллективе, решил перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на рабочем месте. Вы хотите сохранить ценный кадр.

*Ваши действия:*

1. Провести беседу с сотрудником, узнать причину перехода в другую фирму, объяснить, что он является ценным кадром для компании;

2. Предложить более выгодные условия для работы (повышение з/п, оплата питания, предоставления мед. страховки, оплата транспорта);

3. Обратиться к нюансам договора, обязать к выплате неустойки и двухнедельной отработке (ст. 80 ТК РФ).

### **Кейс 9.**

Вы - руководитель предприятия. В вашем коллективе произошел конфликт между сотрудниками высшего звена. Он влияет на производственный процесс, ваша задача его устранить.

*Ваши действия:*

1. Выяснить причины конфликта в ходе беседы с сотрудниками, предложить варианты выхода из конфликта;

2. Применить штрафные санкции к обоим сотрудникам за нарушение дисциплины;

3. Уволить одну из сторон конфликта.

### **Кейс 10.**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

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

### **Нормативные акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс : [сайт информ.- правовой компании].
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс [сайт информ.- правовой компании].
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс [сайт информ.- правовой компании].
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс [сайт информ.- правовой компании].
5. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2015) "О несостоятельности (банкротстве)".
6. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) "О бухгалтерском учете".

### **Основная литература**

7. Аникин, Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев ; отв. ред. Б. А. Аникин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 454 с.
8. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Инфра-М, 2021. - 350 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1171350> . — Текст: электронный.
9. Бочкарев, А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : 2019 - 477с.

### **Дополнительная литература**

10. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для академического бакалавриата / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 507 с.
11. Григорьев, М. Н. Логистика : учебник для бакалавров / М. Н. Григорьев. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 836 с.
12. Менеджмент. В 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов / А.Н. Алексеев, Е.С. Бурыкин, О.И. Горелов [и др.]; под общей ред. И.Н. Шапкина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2020 - 385 с. - (Высшее образование). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. -



- Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492480>. — Текст: электронный.
13. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с.
  14. Логистика и управление цепями поставок : учебник для СПО / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 582 с.
  15. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 582 с.

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

1. <http://www.consultant.ru> – Сайт правовой системы «Консультант Плюс»
2. <http://elib.fa.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета
3. <http://www.spark-interfax.ru> - Система профессионального анализа рынков и компаний
4. <http://www.garant.ru> – Сайт правовой системы «Гарант»
5. [www.znaniium.com](http://www.znaniium.com) - Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М»
6. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – сайт научной электронной библиотеки.

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

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят,

как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

### **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психологофизиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
  - выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
  - устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

### **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания**

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению домашнего творческого задания», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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

#### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
2. Astra Linux, Libre Office

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

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

#### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения

Специализированная мебель:

Стол (учительский) – 1 шт.

Стол студенческий двухместный – 24шт.

Стулья – 47 шт.

Стул для преподавателя -1 шт.

Кафедра – 1шт.

Доска меловая – 1 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер – 1 шт.

Проектор – 1 шт.

Экран – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы

Читальный зал (с выходом в сеть интернет)

Специализированная мебель:

Столы для автоматизированных рабочих мест (двухместные) - 4 шт.

Стулья – 8 шт.

Технические средства обучения:

Компьютер – 8 шт.

### **Образовательные технологии**

В процессе изучения дисциплины «Основы менеджмента» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
  - деловые игры;
  - разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
  - виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.