

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета экономики,  
менеджмента и информационных  
технологий



/ С.А. Баркалов /

27 сентября 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
дисциплины**

**«Менеджмент»**

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**Научная специальность:** 5.2.6 Менеджмент

**Нормативный период обучения** 3 года

**Год начала подготовки:** 2022

Автор(ы) программы \_\_\_\_\_ Т.В. Щёголева

И.о. заведующего кафедрой  
цифровой и отраслевой экономики \_\_\_\_\_ Н.А. Анисимова

Руководитель программы аспирантуры \_\_\_\_\_ Т.В. Щёголева

**Воронеж 2022**

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

**1.1 Цели дисциплины** – формирование теоретического исследовательского и методологического аппарата современного исследователя в области менеджмента, развивающего компетенции для проведения разнообразных эмпирических исследований и навыки взаимодействия в глобальной научной среде.

### **1.2 Задачи освоения дисциплины**

- углубленное изучение аспирантами теоретических и методологических проблем менеджмента;
- подготовка аспирантов к применению современных методов и приемов экономических исследований для решения профессиональных и научных задач в области менеджмента;
- выработка практических навыков применения теорий и методов менеджмента для анализа и обоснованного решения современных социально-экономических проблем общества, эффективного управления организациями различных отраслевых сфер деятельности с учетом международного опыта.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ПРОГРАММЫ АСПИРАНТУРЫ**

Дисциплина «Менеджмент» относится к Образовательному компоненту «Дисциплины (модули)», «Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) и практике» программы аспирантуры по научной специальности 5.2.6 Менеджмент.

## **3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» аспирант должен:

### **Знать:**

- теоретические основания, актуальные проблемы и тенденции развития менеджмента;
- особенности реализации основных функций менеджмента в различных социально-экономических системах;
- результаты новейших исследований и публикации в ведущих профессиональных журналах в выбранной сфере специализации.

### **Уметь:**

- использовать теории и методы менеджмента для анализа современных социально-экономических проблем по данной специальности и направлению исследований;
- выбирать правильный инструментарий для решения задач, возникающие в ходе научно-исследовательской деятельности;

- выстраивать аргументацию в соответствии с современными научными стандартами;
- использовать методические приемы работы с информацией и решения практических задач.

**Владеть:** навыками анализа методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач в области менеджмента

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Менеджмент» составляет 12 зачетных единиц.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры		
			3	4	5
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>		54	18	18	18
В том числе:					
Лекции		54	18	18	18
Практические занятия (ПЗ)		-			
<b>Самостоятельная работа</b>		342	90	90	162
в том числе контрольная работа		54	18	18	18
Реферат (есть, нет)		нет			
Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)		Экзамен 36			36
Общая трудоемкость	час	396	108	108	180
	зач. ед.	12	3	3	6

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий**

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	Лаб. зан.	СРС	Всего, час
1	Методологические основы управления экономическими системами	Управленческая деятельность как особая разновидность трудового процесса; основные формы управленческого труда. Управление как функция организованных систем. Системы управления. Экономические системы как объекты управления. Субъекты управления экономическими системами. Организация управления. Классификация систем управления. Эволюция систем управления. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты	3			15	18

		управления экономическими системами. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Единство видов и стадий процесса управления. Методологические основы обеспечения конкурентоспособн. стратегических решений.					
2	Основные направления и тенденции развития современной теории управления экономическими системами	Менеджмент как наука и практика управления. Эволюция взглядов на менеджмент. Классическая теория управления: научное управление – Ф.В. Тейлор, Ф. Гилберт, Х. Эмерсон; теория организации – Х. Файоль, А.С. Рейли, Л. Урвик; теория бюрократии – М. Вебер. Теория административного поведения Г. Саймона. Теория Гласиер как новый подход к формированию и совершенствованию организации. Теория организационного потенциала И. Ансоффа. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта. Современные направления теоретических исследований, связанных с совершенствованием разработок в области управления.	3			15	18
3	Функции и методы управления экономическими системами	Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития. Место и роль функций в управленческом процессе. Классификация функций управления. Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления. Их сущность, основные характеристики и виды. Основные методы управления, их классификация. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений.	3			15	18
4	Развитие механизмов и методов принятия управленческих решений	Технология принятия и осуществления управленческих решений. Понятие решения, субъекты и типология управленческих решений. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения. Констатация возникновения проблемы, ее описание. Основные способы определения причин возникновения проблемы: построение «Диаграммы Исикавы», составление карты мнений. Разработка вариантов решения, их оценка. Методы анализа (метод цепных подстановок; факторный анализ; балансовые методы; функционально-стоимостной анализ; анализ эффективности использования ресурсов) и прогнозирования (методы экстраполяции; параметрические методы; экспертные методы; нормативные методы; экспериментальные методы; индексные методы) управленческих решений. Принятие решения, его осуществление. Контроль осуществления решения и получения ожидаемых результатов. Методы координации и формы регламентации управленческой деятельности.	4			15	19

5	Организация как объект управления	Определение понятия организации. Классификация организаций. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Коммерческие и некоммерческие организации. Модели организаций как объектов управления. Модель механистической конструкции организации. Модель, построенная на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Модель организации как сложной иерархической системы. Модель общественной организации. Проблемы и перспективы государственного управления.	3			15	18
6	Реформирование экономических систем и развитие новых форм организаций как объектов управления	Основные цели и задачи реформирования экономики России. Формы собственности и организация управления. Акционерная форма владения собственностью, ее образование и организация. Приватизация государственного и муниципального имущества. Изменения в организации и методах функционирования хозяйствующих субъектов. Организация малых предприятий. Новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: финансово-промышленные группы, виртуальные корпорации, предпринимательские союзы и др. Международные совместные предприятия.	2			15	17
7	Деловая среда организации	Понятие деловой среды и ее основные свойства. Организация как субъект маркетинговой деятельности. Структура деловой среды. Роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Разработка комплекса маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий. Концепция маркетинговой информационной системы. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик. Подходы к формированию логистических цепочек.	3			15	18
8	Теоретические основы управления организациями	Основополагающие законы организации. Основные механизмы действия и использования законов. Закон синергии. Синергический эффект, его источники. Закон самосохранения, вариантность его проявления. Закон развития. Законы организации второго уровня. Теоретические основы построения организаций. Концепция жизненного цикла организации. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Связь жизненного цикла организации с жизненным циклом продукции. Основные этапы жизненного цикла организации, их содержание. Этап предпринимательства. Этап коллективности. Этап формализации и управления. Этап выработки структуры. Этап упадка. Стадии жизненного цикла организации (детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение и обновление), их характерные особенности.	3			15	18

9	Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организаций	Основные стадии процесса управления: стратегическое управление, оперативное управление, контроль, их единство. Понятие стратегии. Процесс планирования стратегии. Анализ внешней и внутренней среды. Определение миссии и целей. Выработка стратегии. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ; модель «продукт – рынок»; матрица BCG; модель Томпсона и Стрикленда; портфельная модель Мак-Кинси; модель Мак-Кинси «7S»; модель комплексного делового анализа. «PIMS». Прогнозирование как предвидение результатов развития. Организация бизнес-планирования. Организация управления по бизнес-процессам. Оперативное управление развитием организации. Оптимизация процесса принятия стратегических и тактических решений.	3			15	18
10	Формы управления и самоуправления организации	Управление и самоуправление в организации. Сочетание централизации и децентрализации в управлении организацией. Функциональное обеспечение процессов централизованного и децентрализованного управления. Демократизация управления: развитие партнерских отношений между работодателями и работниками; ослабление диктата менеджмента; улучшение трудовых отношений на производстве; заинтересованность работников в развитии организации. Разработка и реализация мер государственной поддержки по вовлечению работников в управление. Понятие и современные принципы построения эффективных организаций. Современные принципы построения эффективных организаций. Структурно-процессуальный подход. Теории самоуправления. Сочетание формальных и неформальных аспектов в разработке теорий самоуправления. Механизмы реализации принципов самоуправления. Понятие объективного и субъективного в формах и методах их реализации. Перспективные направления развития организаций.	3			15	18
11	Проектирование систем управления организациями	Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы, операции и методы формирования организационной структуры. Системный анализ и его роль в управлении организацией. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования систем управления: экспертно-аналитический метод; метод структуризации целей; метод организационного моделирования. Совершенствование организационных структур. Реорганизация: виды, этапы и методы. Эффективность организационных изменений.	3			15	18

12	Системы планирования в управлении организацией	Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Формы планирования. Особенности перспективного внутрифирменного планирования. Основные цели и методология долгосрочного и стратегического планирования. Цели и задачи среднесрочного планирования. Текущее (бюджетное, оперативное) планирование. Реализации оперативных планов через систему бюджетов. Виды планов. Планирование деятельности производственного подразделения. Разработка системы плановых показателей. Организационные формы внутрифирменного планирования.	3			15	18
13	Структуры управления организацией	Структурный подход к организации. Элементы и связи структуры управления организацией. Связь структуры управления с целями, задачами и функциями управления. Формальные и неформальные организации. Основные принципы построения структуры управления организацией. Иерархический тип структур управления. Традиционные и дивизиональные структуры управления и их оценка. Органический тип структур управления. Проектные, матричные, программно-целевые формы организации управления и их оценка. Современные тенденции развития организационных структур. Эдхократические, многомерные, партисипативные и предпринимательские структуры, их назначение и виды.	3			33	36
14	Основные виды и технологии управления в организациях	Управление (руководство) организацией в целом. Культура организации и стиль руководства. Понятие, сущность и функции культуры организации, ее место в системе управления. Понятие и виды стиля руководства организацией. Роль лидерства и основные черты эффективного лидера. Управление производством. Управление персоналом. Управление финансами. Управление инновациями и инвестициями. Управление продажами и сбытом. Управление изменениями и нововведениями. Концепция организационной подвижности. Теория и практика слияния и поглощения компаний. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. Реструктуризация: понятие, виды и возникающие проблемы. Организация мониторинга и контроль хода изменений. Сущность инновационного менеджмента, управленческие и технологические инновации. Принципы, методы и процесс организации нововведений. Управление риском. Понятие и критерии риска. Виды и факторы рисков. Анализ и оценка риска. Методы регулирования и оптимизации риска. Управление качеством. Понятие управления качеством. Принципы и виды управления качеством. Международные системы управления качеством. Управление персоналом и кадровые технологии. Системы управления персоналом организации. Обучение персонала. Управление персоналом в концепции всеобщего управления	6			30	36

		<p>качеством. Сущность, структура и специфика кадровых технологий. Содержание и основные функции оценки персонала. Отбор как кадровая технология. Управление карьерой персонала. Маркетинг и маркетинговые технологии в менеджменте. Сущность и функции маркетинга. Основные субъекты и виды маркетинга. Особенности некоммерческого маркетинга. Основные технологии маркетинга. Перспективы маркетинга в XXI веке. Мониторинг и технологии мониторинга в менеджменте. Сущность и функции мониторинга. Основные субъекты и виды мониторинга. Особенности мониторинга в государственном и муниципальном управлении. Основные технологии мониторинга. Информационные и коммуникационные технологии в менеджменте. Понятие и сущность информационных и коммуникационных технологий. Виды информационных и коммуникационных технологий. Виртуализация как возможный путь развития управления. Роль геоинформационных (ГИС) и Интернет технологий в управлении организациями.</p>					
15	Управление интегрированными организациями (интеграционными образованиями)	<p>Виды, типы, формы и методы образования интегрированных структур. Понятие, сущность, структурно-функциональные особенности корпоративного менеджмента. Формирование и роль корпоративных организаций: корпораций (транснациональных корпораций); холдингов; консорциумов; конгломератов; картелей; синдикатов; трестов. Законодательная и нормативная база управления российскими корпорациями, тенденции их становления. Антимонопольное законодательство как элемент государственного регулирования процессов экономической концентрации. Организационное проектирование финансово-промышленных групп: анализ практики и пути совершенствования. Развитие холдинговых отношений в России. Формирование системы стратегического корпоративного планирования, производственной, реализационной и инвестиционной деятельности. Финансовая политика корпорации. Социальные цели и функции корпоративного менеджмента. Оценки эффективности корпоративного менеджмента. Понятие синергии. Показатели экономической эффективности.</p>	4			33	37
16	Эффективность и качество управления организацией	<p>Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры. Критерии эффективности и время. Конкурентоспособность организации. Основные детерминанты конкурентоспособности. Современные</p>	3			33	36



		технологии и их роль в повышении качества управления. Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса. Формирование системы эффективного менеджмента.					
17	Оценка экономической эффективности управления организацией	Основные принципы экономической оценки управления организацией. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности (по показателям прибыли, рентабельности, доходности акционерного капитала и др.). Метод Д. Синка как метод оценки по результатам количественных и качественных индикаторов состояния системы. Показатели инвестиционной активности. Сбалансированность системы показателей. Оценка эффективности инвестиционного проекта.	2			33	35
<b>Контроль</b>							<b>36</b>
<b>Итого</b>			<b>54</b>			<b>342</b>	<b>396</b>

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение реферата.

## 7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе: «аттестован»; «не аттестован».

Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

#### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 5 семестре по системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

**«неудовлетворительно»**

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Отлично</b>	<b>Хорошо</b>	<b>Удовлетворительно</b>	<b>Неудовлетворительно</b>
Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продemonстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продemonстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продemonстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продemonстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

## **7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)**

### **7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию**

- 1. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:**
  - a) современных количественных методов обоснования управленческих решений
  - b) школы "человеческих отношений"
  - c) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
  - d) классической школы управления
- 2. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:**
  - a) основная задача менеджмента - рациональная организация производства
  - b) ориентация на качество продукции и услуг
  - c) ситуационный подход к управлению
  - d) основной источник прибыли – работник и производительность труда
- 3. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:**
  - a) сообщество индивидов, объединенных общей целью
  - b) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
  - c) система, направленная на достижение целей функционирования
  - d) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой
- 4. Стратегия дифференциации особенно успешна:**
  - a) в условиях массового спроса
  - b) в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
  - c) в условиях ценовой конкуренции
  - d) в условиях отсутствия конкуренции
- 5. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:**
  - a) стратегия первопроходца
  - b) стратегия низких издержек
  - c) стратегия дифференциации продукции
  - d) стратегия фокусирования
- 6. Сущность ситуационного подхода состоит в следующем:**

- a) знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
- b) умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- c) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов и применение адекватных методов
- d) применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя

**7. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:**

- a) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- b) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- c) на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
- d) на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

**8. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:**

- a) поведенческий подход в управлении персоналом
- b) использование плоских организационных структур управления
- c) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс»
- d) снижение издержек на оплату труда персонала

**9. Что включает в себя понятие организационной культуры:**

- a) поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды
- b) уровень общей культуры общества
- c) уровень культуры отдельных сотрудников организации
- d) наличие команды единомышленников

**10. Основные черты российского менеджмента:**

- a) высокий научно-интеллектуальный потенциал
- b) реализация инновационных идей
- c) традиции технократического подхода к управлению
- d) развитие образования и профессиональной подготовки менеджеров

**11. Какими должны быть цели организации:**

- a) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми
- b) легкорезализуемыми
- c) конкретными и измеримыми
- d) не взаимосвязанными друг с другом

**12. Проблема в системе управления – это:**

- a) направление исследования системы управления
- b) совокупность информации о состоянии системы управления
- c) \*противоречие, требующее нахождения метода решения и самого решения
- d) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер

**13. «Отцом научного управления» часто называют:**

a) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования

b) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их тербллагами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего

c) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений

d) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

**14. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?**

- a) наглядная информация

- b) промышленный шпионаж
  - c) письменная информация
  - d) информация в глобальных сетях
- 15. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**
- a) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
  - b) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
  - c) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
  - d) уровень превышения своих полномочий
- 16. Отличительной чертой формальной организации является**
- a) отсутствие единства в действиях ее членов
  - b) жесткое давление на ее членов
  - c) наличие должностных инструкций и предписаний
  - d) сознательная координация действий двух или более лиц
- 17. Партисипативность – это**
- a) распределение прибыли в связи с ростом производительности
  - b) проектирование и перепроектирование работ
  - c) вовлечение работников в анализ проблем и их решения
  - d) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам
- 18. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...**
- a) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
  - b) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте
  - c) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и
  - d) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучшую
- 19. Использование символов для описания свойств и характеристик исследуемого объекта или события представляет сущность применения \_\_\_\_\_ модели выработки управленческого решения.**
- a) математической
  - b) физической
  - c) аналоговой
  - d) эмпирической
- 20. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...**
- a) «экономия на затратах на производство и реализацию»
  - b) «производство и реализация качественных и доступных товаров»
  - c) «увеличение текущей прибыли организации»
  - d) «сокращение численности персонала»

## **7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**

### *Вариант 1*

1. Принцип системности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство изменчивости управления бизнес-процессами предприятия.
3. Какие ресурсы поступают на вход предприятия и преобразуются в какие выходы. В чем здесь заключаются бизнес-процессы?

### *Вариант 2*

1. Принципы комплексности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство гибкости управления бизнес-процессами предприятия.
3. Раскройте значимость управления бизнес-процессами в удовлетворении потребностей

потребителей.

*Вариант 3*

1. Принцип целенаправленности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство гибкости управления бизнес-процессами предприятия.
3. Какими бизнес-процессами необходимо управлять в подсистеме «поставщик-предприятие».

*Вариант 4*

1. Принцип создания своего потребителя в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство адаптивности управления бизнес-процессами предприятия.
3. Основные протекающие на предприятии бизнес-процессы, в результате которых создается добавленная стоимость (ценность).

*Вариант 5*

1. Принцип выполнения изменяющихся требований потребителя в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство непрерывности управления бизнес-процессами предприятия.
3. Управление какими бизнес-процессами происходит в подсистеме «предприятие-потребитель»?

*Вариант 6*

1. Принцип инновационности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство дискретности управления бизнес-процессами предприятия.
3. Виды бизнеса и соответствующие им предметы бизнеса.

*Вариант 7*

1. Принцип рациональности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство последовательности управления бизнес-процессами предприятия.
3. П.Ф. Друкер утверждает, что бизнес невозможно определить или объяснить с точки зрения прибыли. Раскройте его взгляд и выскажите свое суждение.

*Вариант 8*

1. Принцип эффективности в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство параллельности управления бизнес-процессами предприятия.
3. Почему цель бизнеса должна находиться за пределами этого бизнеса и заключаться в обществе?

*Вариант 9*

1. Принцип сочетания централизованного руководства и самоуправления в бизнес-процессном подходе.
2. Свойство параллельно-последовательности управления бизнес-процессами предприятия.
3. Главные цели управления бизнес-процессами.

*Вариант 10*

1. Принцип гармонизации в управлении бизнес-процессами предприятия.
2. Свойство многообразия управления в бизнес-процессном подходе.
3. Содержание управления бизнес-процессами предприятия в деловом окружении.

### **7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач**

**Задание 1.** Дать развернутый и обоснованный ответ на следующие вопросы:

1. Чем отличается функционал руководителя проекта (РП) от офиса управления проектами (ОУП)?
2. По прошествии 3 месяцев из 6, проект имеет следующие показатели: Плановый объем – 125 д.е., освоенный объем – 108 д.е., фактические затраты – 156 д.е., общая смета проекта 300 д.е. Что можно сказать о проекте на основании этих данных?
3. Какие виды бюджетов проектов Вам известны, какие статьи они включают?
4. Опишите стадии развития команды проекта. Дайте краткую характеристику действий руководителя проекта на каждой стадии.

5. Приведите пример потенциальных преимуществ сбалансированной матричной организационной структуры

**Задание 2.** Решить кейс. «Лианозовский молочный комбинат» был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска (во времена СССР) составляла только 1100 т ежедневно. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с другими мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало кражи продукции. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа. В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия: 51 % — коллективу; 29 % — поставщикам сырья; 20 % — Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате на заработную плату средств было только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Какие цели поставили бы вы и какую бизнес-концепцию сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

**Задание 3.** Решить кейс, ответить на вопросы. Фирма «Апекс» провела реструктуризацию своей деятельности. Отказавшись от двух розничных торговых точек, имевших низкий уровень рентабельности, располагавшихся на арендуемых площадях, руководство фирмы зарегистрировало собственный сайт и открыло торговую интернет-площадку. Вся торговля переместилась в интернет, реклама велась через адресные интернет-сообщества и контекстные источники. Выдача заказов осуществлялась через собственную службу доставки (курьеров) и в пункте выдачи заказов, расположенном в собственном помещении фирмы, ранее отведенном под офисные помещения. Число сотрудников аппарата управления сократилось в 2 раза за счет совмещения функций и перевода части из них в режим надомной работы. В итоге преобразований сокращение численности работников составило 8 человек, объем продаж в первый месяц сохранился на ранее достигнутом уровне, а в последующем квартале вырос на 50%, что в итоге принесло 750 тысяч рублей дополнительной прибыли при общих затратах на преобразование в сумме 250 тысяч рублей. ВОПРОСЫ:

1. Изобразите организационные структуры управления по годам. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается процесс коммуникаций?
2. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается координируемость?
3. Каким является управленческое решение по реструктуризации деятельности фирмы «Апекс»? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 4.** Решить кейс, ответить на вопросы. Джон Смит является директором воронежского филиала многонациональной фармацевтической компании. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический

размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Новосибирске уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело». ВОПРОСЫ:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, администратора в салоне красоты, специалиста (экономиста, инженера, бухгалтера), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

**Задание 5.** Разработать кейс по дисциплине. Возможны два подхода к разработке кейсов по дисциплине: 1. Аспирант самостоятельно разрабатывает кейс в рамках проблематики дисциплины. 2. Аспирант использует для разработки кейса проекты и ситуации, описанные в специализированном журнале по корпоративному управлению. Задача аспиранта сводится к анализу ситуации и составлению кейса.

#### **7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

Не предусмотрено учебным планом.

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

1. Управленческая деятельность как особая разновидность трудового процесса
2. Управление как функция организованных систем.
3. Экономические системы как объекты управления.
4. Классификация систем управления.
5. Эволюция систем управления.
6. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.
7. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации.
8. Менеджмент как наука и практика управления.
9. Эволюция взглядов на менеджмент.
10. Современные направления теоретических исследований, связанных с совершенствованием разработок в области управления.
11. Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития
12. Основные методы управления, их классификация
13. Технология принятия и осуществления управленческих решений.
14. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.
15. Основные способы определения причин возникновения проблемы: построение «Диаграммы Исикавы», составление карты мнений.
16. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений.
17. Модели организаций как объектов управления.
18. Проблемы и перспективы государственного управления.
19. Изменения в организации и методах функционирования хозяйствующих субъектов.

20. Новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: финансово-промышленные группы, виртуальные корпорации, предпринимательские союзы и др.
21. Понятие деловой среды и ее основные свойства.
22. Организация как субъект маркетинговой деятельности.
23. Подходы к формированию логистических цепочек.
24. Концепция жизненного цикла организации.
25. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла.
26. Основные стадии процесса управления: стратегическое управление, оперативное управление, контроль, их единство.
27. Основные инструменты стратегического планирования.
28. Оптимизация процесса принятия стратегических и тактических решений.
29. Понятие и современные принципы построения эффективных организаций.
30. Сочетание формальных и неформальных аспектов в разработке теорий самоуправления.
31. Методы проектирования систем управления: экспертно-аналитический метод; метод структуризации целей; метод организационного моделирования.
32. Совершенствование организационных структур.
33. Основные принципы построения структуры управления организацией.
34. Сущность инновационного менеджмента, управленческие и технологические инновации.
35. Принципы и виды управления качеством. Международные системы управления качеством.
36. Управление персоналом и кадровые технологии.
37. Маркетинг и маркетинговые технологии в менеджменте.
38. Роль геоинформационных (ГИС) и Интернет технологий в управлении организациями.
39. Понятие, сущность, структурно-функциональные особенности корпоративного менеджмента.
40. Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей.
41. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры.
42. Формирование системы эффективного менеджмента.
43. Основные принципы экономической оценки управления организацией.
44. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности
45. Сбалансированность системы показателей.

#### **7.2.6 Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

*(Например: Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ).*

*Максимальное количество набранных баллов – 20.*

*1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.*

*2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов*

*3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.*

*4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)*



### 7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	Методологические основы управления экономическими системами	Тест, устный опрос, экзамен
2	Основные направления и тенденции развития современной теории управления экономическими системами	Тест, устный опрос, экзамен
3	Функции и методы управления экономическими системами	Тест, устный опрос, экзамен
4	Развитие механизмов и методов принятия управленческих решений	Тест, устный опрос, экзамен
5	Организация как объект управления	Тест, устный опрос, экзамен
6	Реформирование экономических систем и развитие новых форм организаций как объектов управления	Тест, устный опрос, экзамен
7	Деловая среда организации	Тест, устный опрос, экзамен
8	Теоретические основы управления организациями	Тест, устный опрос, экзамен
9	Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	Тест, устный опрос, экзамен
10	Формы управления и самоуправления организации	Тест, устный опрос, экзамен
11	Проектирование систем управления организациями	Тест, устный опрос, экзамен
12	Системы планирования в управлении организацией	Тест, устный опрос, экзамен
13	Структуры управления организаций	Тест, устный опрос, экзамен
14	Основные виды и технологии управления в организациях	Тест, устный опрос, экзамен
15	Управление интегрированными организациями (интеграционными образованиями)	Тест, устный опрос, экзамен
16	Эффективность и качество управления организацией	Тест, устный опрос, экзамен
17	Оценка экономической эффективности управления организацией	Тест, устный опрос, экзамен

### 7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Дорофеева, Л. И. Менеджмент: учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

2. Казакова, Ф. А. Менеджмент: учебное пособие / Ф. А. Казакова. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-7433-3329-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117208.html>

3. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72358.html>

4. Короткий, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 211 с. — ISBN 978-5-4487-0476-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/80618.html>

5. Кафидов, В. В. Современный менеджмент : учебник / В. В. Кафидов, Н. Ю. Сопилко. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2018. — 382 с. — ISBN 978-5-209-08620-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104265.html>

6. Цифровая экономика и менеджмент: новые решения, возможности и перспективы [Электронный ресурс]: монография/ К.А. Бармута [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022.— 221 с.— Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/122366>.

7. Маркетинг и менеджмент в условиях цифровизации экономики : монография / Е. Д. Щетинина, М. С. Старикова, Т. Н. Пономарева [и др.] ; под редакцией Е. Д. Щетининой. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 192 с. — ISBN 978-5-361-00864-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110209.html>

8. Курчиева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчиева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 136 с. — ISBN 978-5-7782-3489-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91240.html>

9. Базилян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базилян. — Москва: Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст:

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86541.html>

## **8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

### **Лицензионное программное обеспечение**

1. LibreOffice
2. Microsoft Office Word 2013/2007
3. Microsoft Office Excel 2013/2007
4. Microsoft Office Power Point 2013/2007
5. Microsoft Office Outlook 2013/2007

### **Информационные справочные системы**

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

### **Современные профессиональные базы данных**

1. Федеральная служба государственной статистики Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>
2. Центральный банк Российской Федерации Адрес ресурса: <http://www.cbr.ru/>
3. Ресурсы издательства World Bank Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
4. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>
5. Россия и всемирная торговая организация Адрес ресурса: <https://wto.ru/>
6. АК&М — экономическое информационное агентство Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
7. База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент Адрес ресурса: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>
8. CATBACK.RU — Справочник для экономистов Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
9. Базы данных Министерства экономического развития и торговли России Адрес ресурса: [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
10. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» Адрес ресурса: <http://ecsocman.hse.ru>
11. STPLAN.RU — Экономика и управление Адрес ресурса: <http://www.stplan.ru>
12. Научная электронная библиотека Адрес ресурса: [elibrary.ru](http://elibrary.ru)

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

Компьютерный класс (ауд. 1405, 1409, 1411, 1413, 1414, 1415, 1420,), библиотека: зал гуманитарной литературы (ауд.5408) и зал технической

литературы (ауд.5405); Учебный кабинет (ауд. 3110, 3113, 3117, 3222, 1204, 1227, 1302, 1401, 1402); Учебный кабинет (ауд. 1215, 1217, 1203, 1303, 1313, 1230, 1232)

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

По дисциплине «Менеджмент» читаются лекции. Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Контроль усвоения материала дисциплины производится путем экзамена.

Вид учебных занятий	Деятельность аспиранта
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа аспирантов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"><li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li><li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li><li>- участие в научных семинарах, конференциях и конкурсах научных работ;</li><li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li></ul>
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.