

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:  
Директор ИЭМ  
Е.В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Менеджмент**

по направлению подготовки

**38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Финансовая экономика»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Бакалавр**

Год приема  
**2021**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
Т.Г. Ильина

Председатель УМК  
В.В. Маковеева

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ОПК-4 – способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.

ПК-9 – способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– освоить понятийный аппарат в области менеджмента и научить применять его для решения практических задач в будущей профессиональной деятельности;

– познакомить с функциями менеджмента и спецификой труда менеджеров;

– дать понятие «организации» как сложной социально-экономической системы и показать тенденции развития организаций будущего;

– дать понятие организационного проектирования и охарактеризовать типологию и разновидности организационных структур управления;

– познакомить с методами менеджмента и принятия управленческих решений.

## **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплина (модули)».

Дисциплина относится к обязательной части образовательной программы.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Второй семестр, экзамен.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: микроэкономика, деловые коммуникации, основы политологии, основы социологии.

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 часа, из которых:

– лекции: 26 часов;

– практические занятия: 30 часов

в том числе практическая подготовка: 0 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

### **Тема 1. Введение в менеджмент**

Сущность и содержание понятия «менеджмент». Подходы к определению менеджмента: менеджмент как наука управления; менеджмент как искусство управления; менеджмент как «лицо» или группа лиц, осуществляющих управление; идентификация менеджмента с органами и аппаратом управления; менеджмент как процесс. Соотношение понятий «менеджмент», «управление», «администрирование», «бизнес», «предпринимательство». История возникновения менеджмента и общая характеристика пяти управленческих революций. Развитие научных школ и подходов в менеджменте (школа научного менеджмента, классическая или административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих

наук, школа науки управления или количественная школа; процессный подход, системный подход, ситуационный подход; характеристика прочих подходов к менеджменту). Современная система взглядов на менеджмент и характеристика новой управленческой парадигмы. Менеджмент XXI века (Менеджмент 2.0). Три орбиты управления организациями.

### **Тема 2. Функции управления**

Общая характеристика функций управления. Подходы к классификации функций управления. Планирование деятельности. Цели и задачи планирования, этапы планирования. Постановка целей в планировании и основные области целеполагания. Требования к постановке целей. Организация управленческой деятельности. Два аспекта организационного процесса в менеджменте. Характеристика ключевых элементов процесса организации (делегирование, ответственность, полномочия). Мотивация деятельности и общая характеристика мотивационного процесса. Типы мотиваций. Теории мотивации (содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации). Контроль в системе управления организацией. Цели контроля и его основные виды. Ключевые факторы успеха (КФУ). Современная система взглядов на управленческие функции (в контексте Менеджмента 2.0).

### **Тема 3. Управленческий труд и менеджеры**

Понятие управленческого труда. Сущность и содержание управленческого труда (цель, предмет, средства, продукт). Виды разделения управленческого труда: функциональное, иерархическое, технологическое, профессиональное, квалификационное, должностное. Менеджер и предприниматель. Профессионалы в управлении. Различия предпринимателя и менеджера. Содержание труда менеджеров. Основные типы менеджеров (линейные менеджеры и функциональные менеджеры). Руководители низового звена, руководители среднего звена, руководители высшего звена. Требования, предъявляемые к менеджерам. Лидер и менеджер: сравнительные характеристики. Методы развития навыков менеджеров. Менеджер XXI века: характеристика основных качеств.

### **Тема 4. Организации как объект управления**

Общие подходы к понятию «организация». Признаки организаций. Основные параметры организаций и содержание понятия «организация» как социальной системы. Механистический и органический подходы к организации, креативная (гуманистическая) организация. Классификация организаций по Г. Минцбергу. Виды хозяйственных организаций. Интеграция организаций, варианты интеграционных процессов (вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диверсификация). Формы интеграции. Кризис традиционной организации и характерные признаки организаций XXI века. Признаки Бирюзовых организаций. Человек – главный актив и субъект организационных изменений.

Внешняя среда организации: компоненты макроокружения (экономическая компонента, политическая, правовая, социокультурная, технологическая, географическая, международное окружение) и рыночного окружения (поставщики, потребители, конкуренты, рыночная инфраструктура). Взаимосвязь компонентов и степень воздействия внешней среды на организацию. Внутренняя среда организации (кадровая подсистема, организационная подсистема, производственная подсистема, маркетинговая подсистема, инновационная подсистема, финансовая подсистема). Организационная культура как обобщающая характеристика среды организации.

Внешняя и внутренняя среда в цифровую эпоху; стирание границ между внутренней и внешней средой. Организация как экосистема (эко системный подход).

### **Тема 5. Организационное проектирование**

Общее понятие организационной структуры управления (ОСУ). Принципы формирования ОСУ. Ключевые понятия организационного проектирования.

Факторы проектирования организации: зависимость от внешней среды (параметры среды организации и их влияние на организационное проектирование); технология работы (технологии Индустрии 4.0); стратегический выбор руководства. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи между частями и координация; масштаб управляемости и контроль; иерархия организации и ее

звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

### **Тема 6. Типы организационных структур управления**

Общая характеристика бюрократического типа ОСУ. Виды бюрократических структур управления (линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные), их преимущества и недостатки. Дивизиональная ОСУ как прогрессивный вид бюрократических ОСУ; критерии структурирования организации по дивизионам (отделениям).

Общая характеристика органического типа ОСУ. Основные виды органических структур управления (матричная организация и ее разновидности, проектная организация, временная целевая группа, постоянная комплексная группа, бригадная форма организации труда). Преимущества и недостатки органических структур управления.

Тенденции в эволюции ОСУ. Признаки современного общества и требования, предъявляемые к формированию эффективных ОСУ. Критерии определения «эффективная структура управления». Характеристика новых типов ОСУ (эдохократическая организация; многомерная организация; партисипативная; организации, ориентированные на рынок; организации предпринимательского типа; сетевые организации; виртуальные организации).

Организационные структуры управления в условиях цифровой трансформации компаний.

### **Тема 7. Методы менеджмента**

Общее понятие и содержание методов менеджмента. Эволюция методов менеджмента в отечественной науке управления. Развитие методического инструментария зарубежными школами и подходами менеджмента. Тенденции изменения методов менеджмента и характеристика современных методов менеджмента. Классификация методов менеджмента. Общенаучные методы менеджмента: метод исторического подхода в менеджменте, моделирование и использование экономико-математических методов, экспериментирование, методы социологических исследований. Специфические методы менеджмента: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, мотивационные методы. Характеристика прочих подходов к классификации методов менеджмента. Формирование фондов методов менеджмента.

### **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости, проведения контрольных работ, опросов по теоретическому материалу, анализа и решения ситуационных задач, выполнения домашних заданий и самостоятельной работы, и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

### **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

Экзамен во втором семестре проводится в письменной форме по билетам. Билет содержит теоретический вопрос и одну ситуационную задачу. Продолжительность экзамена 1,5 часа.

Первая часть представляет собой развернутый теоретический вопрос, проверяющий ОПК-4 и ПК-9. Ответ на вопрос первой части дается в развернутой форме.

Вторая часть содержит ситуацию, проверяющую ОПК-4 и ПК-9, и оформленную в виде практической задачи. Ответы на вопросы второй части предполагают анализ ситуации и краткую интерпретацию полученных результатов.

#### Примерный перечень теоретических вопросов

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Подходы к трактовке менеджмента. Как изменился менеджмент за 100 лет.

2. Эволюция управленческой мысли: школы менеджмента (школа научного управления и административная школа).

3. Эволюция управленческой мысли: школы менеджмента (школа человеческих отношений и поведенческих наук, количественная школа).

4. Эволюция управленческой мысли: подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).

5. Характеристика современных взглядов на менеджмент. Управленческая парадигма XXI века (новая управленческая парадигма). Что представляет собой концепция «Менеджмент 2.0»?
6. Функции менеджмента: характеристика функции «планирования». Какие требования предъявляются к целям. Что такое технология SMART?
7. Функции менеджмента: функция «организация» (делегирование, ответственность, полномочия). Какие факторы влияют на эффективность делегирования.
8. Функции менеджмента: функция «мотивация». С какими основными проблемами сталкиваются менеджеры в процессе мотивации работников?
9. Функции менеджмента: функция «контроля». Поясните словосочетание «фискальный контроль». Почему в современных организациях он «не работает».
10. Понятие «менеджер» и типы менеджеров. Требования, предъявляемые к менеджерам. Идентичны ли понятия «менеджер» и «администратор», «менеджер» и «лидер».
11. Понятие организации как объекта управления. Признаки организации как социально-экономической системы. Бирюзовые организации: признаки и основные характеристики.
12. Подходы к организации как объекту управления: механистический, органический и гуманистический (креативный) подходы.
13. Понятие внешней среды организации. Характеристика макросреды. Охарактеризуйте макросреду, в которой функционируют российские компании.
14. Понятие внешней среды организации. Характеристика рыночной среды.
15. Элементы (составляющие) и характеристика внутренней среды организации. Какие вы знаете подходы к классификации элементов внутренней среды.
16. Дайте понятие организационной структуры управления и организационного проектирования.
17. Факторы организационного проектирования: влияние фактора внешней среды.
18. Факторы организационного проектирования: влияние технологии работ и стратегический выбор руководства.
19. Компоненты организационного проектирования: разделение труда и специализация; стандартизация и формализация; департаментизация и координация. Как эти компоненты различаются в бюрократических и органических структурах управления.
20. Компоненты организационного проектирования: связи в организации; масштаб управляемости и контроля; централизация и децентрализация. Как эти компоненты различаются в бюрократических и органических структурах управления.
21. Типы организационных структур управления. Признаки и свойства бюрократических структур.
22. Типы организационных структур управления. Признаки и свойства органических структур.
23. Характеристика бюрократических структур линейно-функционального типа (линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная).
24. Общая характеристика дивизиональных структур управления, их преимущества и недостатки.
25. Виды органических структур управления. Матричные организационные структуры управления.
26. Требования, предъявляемые к организационным структурам управления на современном этапе развития (в XXI веке). Характеристика эдохократической организации (структуры).
27. Требования, предъявляемые к организационным структурам управления на современном этапе развития (в XXI веке). Характеристика предпринимательской организации (структуры).
28. Требования, предъявляемые к организационным структурам управления на современном этапе развития (в XXI веке). Характеристика сетевой организации (структуры).
29. Требования, предъявляемые к организационным структурам управления на современном этапе развития (в XXI веке). Характеристика партисипативной организации (структуры).

## Примеры практических (ситуационных) задач

### **Задача 1 Пицца для размышления**

Вы работаете в бизнесе (например, сотовая связь) и наверняка знаете, что бизнес этот очень динамичный и перспективный. Однако успех деятельности любой организации определяется не только вышеперечисленными факторами, а, может быть, и не столько. Успех, во многом, зависит от эффективного управления в ответ на внешние вызовы. Одной из главных задач эффективного управления является умение анализировать деловую среду. Попробуйте это сделать. Назовите организации и отдельных людей, которые, на ваш взгляд, входят в деловую среду компании; распределите их по группам: потребители, поставщики, конкуренты, инфраструктура, государственные и муниципальные органы, международный сектор. В чем проявляется их влияние или зависимость. Заполните табл. ниже.

Таблица – Деловая среда организации

Элементы деловой среды	В чем проявляется влияние?	Насколько сильно влияние (сильное, умеренное, незначительное, не оказывает влияние)	Существует ли ресурсная зависимость (какой вид ресурсов)?	В чем проявляется влияние вашей организации?	Насколько оно сильно?	В чью пользу складывается баланс сил?
Потребители 1. 2. ...						
Поставщики ресурсов 1. 2. ...						
Конкуренты 1. 2. ... и т.д.						
Посредники (например, на финансовом рынке) 1. 2. ...						

### **Задача 2 Критерии и показатели организационного успеха**

В настоящее время, в связи с осознанием значимости менеджмента в успехе функционирования организаций, стали публиковаться обзоры, в которых выявляются самые популярные российские компании. В составлении рейтингов участвуют руководители компаний, финансовые аналитики, эксперты. Данное ранжирование интересно с нескольких точек зрения. Прежде всего, оно дает представление о том, какие характеристики считаются критериями организационного успеха. Во-вторых, оно показывает, что думают опытные руководители и аналитики в области управления, т.е. люди, которые посвятили этой теме всю жизнь, о компаниях в своей области. В-третьих, оно иллюстрирует воздействие перемен. Ведь удержаться в десятке лучших на протяжении многих лет удается не многим.

Назовите 6-8 ключевых характеристик, определяющих успех деятельности организации в условиях современных вызовов (демографических, технологических, социально-экономических, глобальных). Ответы обосновать.

### **Задача 3 Проектирование организационной структуры управления**

Структура управления организацией, или организационная структура управления (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках ОСУ протекает весь управленческий процесс. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов. Факторами, оказывающими значительное влияние на процесс организационного проектирования, являются: фактор внешней среды и технология выполнения работ.

В связи с вышесказанным, обоснуйте выбор того или иного типа (вида) организационной структуры управления для IT-компании.

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», в т.ч. с учетом текущего контроля процесса посещаемости, выполнения индивидуальных и групповых заданий, самостоятельной работы, участия в дискуссиях и обсуждениях на практических занятиях, контрольной точки.

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который глубоко и прочно усвоил материал и исчерпывающе, грамотно, логически стройно и творчески его изложил. Соответствующие результаты обучения сформированы полностью. Итоги по текущему контролю также соответствуют оценке «отлично» и «хорошо».

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, который твердо знает материал, грамотно и, по существу, его излагает. Студент не допускает существенных неточностей в ответах на вопросы. Соответствующие результаты обучения сформированы в целом полностью, но содержат отдельные пробелы. Итоги по текущему контролю также соответствуют оценке «хорошо» и «отлично».

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении материала, в т.ч. и при решении задания. Студент показывает общее, но не структурированное знание, в целом успешное, но не систематическое освоение соответствующей компетенции и результатов обучения. Итоги по текущему контролю также соответствуют оценке «удовлетворительно».

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, который не усвоил значительной части материала, допускает существенные ошибки. Студент показывает фрагментарные знания теоретического материала, частично освоенную и фрагментарные результаты обучения. Списывание является основанием для получения оценки «неудовлетворительно».

### **11. Учебно-методическое обеспечение**

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронном университете «Moodle» – <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=22855>

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине:

- а) презентации и рабочая тетрадь к лекциям;
- б) план практических занятий по дисциплине;
- в) задания к практическим занятиям и самостоятельной работе.

### **12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет**

а) основная литература:

– Дафт Р. Л. Менеджмент : [учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" : пер. с англ.] / Ричард Л. Дафт ; [под науч. ред. С. К. Мордовина]. – 10-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2014. – 655 с.

– Гапонова О.С., Данилова Л.С., Чилипенко Ю.С. Менеджмент: учебник. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

– Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом: учеб. пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» / под общ. ред. Н.Д. Шимширт. – Томск: Издательский дом Томского государственного университета, 2020. – 280 с.

б) дополнительная литература:

– Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. 2-е изд-е. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.

– Каз Е. М. Общий менеджмент. Эффективная организация : практикум : [для студентов вузов по дисциплине «Общий менеджмент», обучающихся по специальности 38.04.01 Экономика, 38.04.02 Менеджмент, 38.04.03 Управление персоналом, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление] / Е. М. Каз ; М-во науки и высш. образования, Нац. исслед. Том. гос. ун-т, Ин-т экономики и менеджмента. – Томск : Издательство Томского государственного университета, 2021. – 43 с.

– Веб-сайт научного журнала «Менеджмент в России и за рубежом» – <http://www.dis.ru/manag>

– Веб-сайт научного журнала «Проблемы теории и практики управления» – <https://ptpmag.ru>

– Веб-сайт научного журнала «Российский журнал менеджмента» – <https://rjm.spbu.ru/>

в) ресурсы сети Интернет:

<http://www.cfin.ru> Тематическая онлайн-библиотека – учебно-методические материалы по менеджменту

<https://grebennikon.ru/> Электронная Библиотека изд-го дома Гребенников (вход с компьютеров НБ ТГУ)

<https://koha.lib.tsu.ru/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=an:149116> Электронная библиотека Корпоративного университета Сбербанка (вход с компьютеров НБ ТГУ)

### 13. Перечень информационных технологий

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office OneNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);

– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ – <http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

– Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ – <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>

– ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>

– ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

– Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>

– ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>

– ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>



#### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения занятий семинарского типа, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

Аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

#### **15. Информация о разработчиках**

Нехода Евгения Владимировна, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой стратегического менеджмента и маркетинга.

Каз Евгения Михайловна, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга