

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.05.2026 22:49:42
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf08079f88e4c5b12f5eb89e28dfe17d139951d37



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента

А.А. Панарин

«17» декабря 2025г.



Рабочая программа дисциплины

МЕНЕДЖМЕНТ

Специальность

38.05.02 Таможенное дело

Специализация:

Таможенные платежи и валютный контроль

Квалификация (степень):

специалист таможенного дела

Формы обучения:

очная, очно-заочная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент». По специальности 38.05.02 Таможенное дело, специализация «Таможенные платежи и валютный контроль» / Н.В. Болдырева – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Рабочая программа дисциплины составлена на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.02 «Таможенное дело», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 ноября 2020 г. № 1453 и Профессионального стандарта «Специалист по внешнеэкономической деятельности» от «17» июня 2019 г. № 409н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «11» июля 2019 г., регистрационный № 55208).

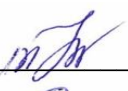
Разработчики:

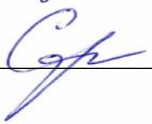
Н.В. Болдырева, к.э.н., доцент

Ответственный рецензент:

М.К. Чистякова, кандидат экономических наук, доцент,
декан экономического факультета ОАНО ВО
«Московский психолого-социального университета»
(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры аудита, финансов и кредита «17» декабря 2025, протокол № 6

Заведующий кафедрой  /Т. В. Новикова, к. э. н., доцент

Согласовано от Библиотеки  /О.Е. Стёпкина/

Раздел 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование у обучающихся системы знаний в области теории и практики управления финансами предприятия, раскрытие роли и значения менеджмента в современных рыночных отношениях.

Задачи дисциплины:

- определение места общего менеджмента в общей системе управления таможенными органами;
- изучение особенностей механизма общего менеджмента и его основных элементов;
- формирование представления об основах управления проектами;
- изучения механизма взаимодействия сотрудников организации и их командной работы;
- формирование представления о месте таможенных органов в структуре государственного управления;

Раздел 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК- 3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК-3.1 Осуществляет организацию и руководство работой команды в сфере профессиональной деятельности
		ИУК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи
		ИУК-3.3 Разрабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели
ПК-1	Способен организовать работу субъектов внешнеэкономической деятельности по проведению таможенных операций	ИПК-1.1 Знает нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность; правила оформления документации по внешнеторговому контракту; порядок документооборота в организации; особенности ценообразования
		ИПК-1.2 Умеет формулировать и распределять задачи между сотрудниками подразделения в организации; оценивать эффективность и соответствие документации коммерческих предложений, запросов участников внешнеэкономической деятельности

Раздел 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы специалитета

Дисциплина «Менеджмент» изучается во 2 семестре очной формы обучения и в 4 семестре очно-заочной и заочной формах обучения, относится к Блоку Б.1 «Дисциплины (модули)», «Обязательная часть» образовательной программы по специальности 38.05.02 Таможенное дело (уровень специалитет), специализация: «Таможенные платежи и валютный контроль».

**Раздел 4. Объем (трудоемкость) дисциплины
(общая, по видам учебной работы, видам промежуточной аттестации)**

**Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы
на очной форме обучения**

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
2 семестр							
3	108	16	16		72		4 Зачет

на очно-заочной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
4 семестр							
3	108	8	8		88		4 Зачет

на заочной форме обучения

з.е.	Итого	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
4 семестр							
3	108	4	6		94		4 Зачет

Тематический план дисциплины

Очная форма обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
2 семестр						
Тема 1. Управление и менеджмент	2	2	6			10
Тема 2. Эволюция управленческой мысли	2	2	6			10
Тема 3. Организация			6			6
Тема 4. Функции и методы менеджмента	2	2	6			10

Тема 5. Планирование как функция менеджмента	2	2	6			10
Тема 6. Организационная функция менеджмента			6			6
Тема 7. Руководство и лидерство	2	2	6			10
Тема 8. Функция мотивации в менеджменте	2	2	6			10
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	2	2	8			12
Тема 10. Управленческие решения			8			8
Тема 11. Управление человеческими ресурсами	2	2	8			12
Зачет					4	4
Итого по дисциплине	16	16	72		4	108

Очно-заочная форма обучения

Разделы / Темы	Лек ции	Практические занятия	Самостоя тельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточ ная аттестация	Всего часов
2 семестр						
Тема 1. Управление и менеджмент	2		8			10
Тема 2. Эволюция управленческой мысли		2	8			10
Тема 3. Организация			8			8
Тема 4. Функции и методы менеджмента	2		8			10
Тема 5. Планирование как функция менеджмента		2	8			10
Тема 6. Организационная функция			8			8

менеджмента						
Тема 7. Руководство и лидерство	2		8			10
Тема 8. Функция мотивации в менеджменте		2	8			10
Тема 9. Контроль как функция менеджмента		2	8			10
Тема 10. Управленческие решения			8			8
Тема 11. Управление человеческими ресурсами	2		8			10
Зачет					4	4
Итого по дисциплине	8	8	88		4	108

на заочной форме обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
4 семестр						
Тема 1. Управление и менеджмент	2	2	6			10
Тема 2. Эволюция управленческой мысли			8			8
Тема 3. Организация			8			8
Тема 4. Функции и методы менеджмента			8			8
Тема 5. Планирование как функция менеджмента			8			8
Тема 6. Организационная функция менеджмента		2	8			10
Тема 7. Руководство и лидерство			8			8
Тема 8. Функция мотивации в менеджменте			10			10

Тема 9. Контроль как функция менеджмента			10			10
Тема 10. Управленческие решения	2	2	10			14
Тема 11. Управление человеческими ресурсами			10			10
Зачет					4	4
Итого по дисциплине	4	6	94		4	108

Структура и содержание дисциплины

Наименование раздела/ темы дисциплины	Содержание дисциплины
Тема 1. Управление и менеджмент	Управление и его специфика. Государственное управление и его особенности. Понятие менеджмента. Общий и специальный менеджмент. Таможенный менеджмент.
Тема 2. Эволюция управленческой мысли	Общий генезис управления. Научная школа менеджмента. Административная школа менеджмента. Поведенческая школа менеджмента. Современные подходы к менеджменту.
Тема 3. Организация	Понятие и признаки организации. Законы организации. Классификация организаций. Организационные процессы.
Тема 4. Функции и методы менеджмента	Базовые функции менеджмента по Файоллю и их краткая характеристика. Организационный метод менеджмента. Административный метод менеджмента. Экономический метод менеджмента. Социально-психологический метод менеджмента.
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	Цели в организации. Система целей в организации. План. Планирование и его принципы. Виды планов в организации. Методы планирования.
Тема 6. Организационная функция менеджмента	Сущность организационной функции в менеджменте. Управленческое взаимодействие. Коммуникационная система в организации. Полномочия и их распределение. Управленческая структура и ее виды.
Тема 7. Руководство и лидерство	Особенность руководства как функции менеджмента. Руководитель и подчиненные. Власть и ее основы. Стили руководства. Лидерство.
Тема 8. Функция мотивации в менеджменте	Сущность мотивации. Стимулирование и его виды. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	Сущность контроля. Виды контроля. Функции и принципы контроля. Управленческий контроль.
Тема 10. Управленческие решения	Сущность управленческих решений. Классификации управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Способы принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.
Тема 11. Управление человеческими ресурсами	Личность в управлении. Коллектив и его основные характеристики. Основные задачи управления кадрами. Конфликты и их особенности. Организационная культура.

Занятия семинарского типа (Практические занятия)

Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям. При подготовке к работе во время проведения занятий практического типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний. Предварительная подготовка к учебному занятию практического типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Работа во время проведения занятия практического типа включает несколько моментов: а) консультирование обучающихся преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач; б) самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Тема 1. «Управление и менеджмент»

Вопросы и/или задания

1. Иерархия понятий управление и менеджмент.
2. Виды специального менеджмента.
3. Особенности таможенного менеджмента

Тема 2. «Эволюция управленческой мысли»

Вопросы и/или задания

1. Особенность научной и административной школ менеджмента.
2. Особенность поведенческой школы менеджмента
3. Системный подход к менеджменту

Тема 3. «Организация»

Вопросы и/или задания

1. Коммерческие и некоммерческие организации.
2. Процессы развития

Тема 4. «Функции и методы менеджмента»

Вопросы и/или задания

1. Связующие функции менеджмента.
2. Особенности применения методов менеджмента.

Тема 5. «Планирование как функция менеджмента»

Вопросы и/или задания

1. «Дерево целей» как основа планирования
2. Особенности планов организации.

Тема 6. «Организационная функция менеджмента»

Вопросы и/или задания

1. Коммуникационные каналы и сети.
2. Единство полномочий и ответственности
3. Характеристики управленческих структур

Тема 7. «Руководство и лидерство»

Вопросы и/или задания

1. Основные функции менеджера и подчиненных.
2. Теории лидерства.
3. Сравнение руководства и лидерства.

Тема 8. «Мотивация и стимулирование»

Вопросы и/или задания

1. Мотивационный механизм.
2. Экономические и неэкономические стимулы.
3. Особенности использования теорий мотивации.

Тема 9. «Контроль как функция менеджмента»

Вопросы и/или задания

1. Значение и особенности контроля в таможенном менеджменте.

Тема 10. «Управленческие решения»

Вопросы и/или задания

1. Индивидуальное и коллективное принятие управленческих решений.
2. Экспертные методы принятия управленческих решений.
3. Аналитические методы принятия управленческих решений.

Тема 11. «Управление человеческими ресурсами»

Вопросы и/или задания

1. Основные характеристики личности.
2. Особенности команды.
3. Стратегии разрешения межличностных конфликтов

Раздел 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Наряду с чтением лекций и проведением практических занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы. Формы самостоятельной работы, обучаемых могут быть разнообразными. Самостоятельная работа включает: изучение литературы, веб-ресурсов, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Типовые задания для самостоятельной работы и примерная тематика курсовых работ (проектов), предусмотренных учебным планом, представлены в фонде оценочных средств по дисциплине.

5.1. Индивидуальные задания для курсовых работ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом. Рекомендации по подготовке, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта), предусмотренной учебным планом, изложены в Методических указаниях по соответствующей дисциплине

5.1.1. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом.

Раздел 6. Оценочные и методические материалы по образовательной программе

(фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В процессе освоения учебной дисциплины для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств).

Типовые тестовые задания, типовые практические задания, типовые задания для контрольных работ, материалы для оценки результатов промежуточной аттестации и материалы для диагностической работы представлены в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Материалы для оценки результатов промежуточной аттестации

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (Зачет)

1. Введение в менеджмент: история и основные понятия
2. Функции и роли менеджера
3. Теории менеджмента: классические и современные подходы
4. Стратегический менеджмент: основы и инструменты
5. Тактическое и оперативное планирование в менеджменте
6. Организационная структура и дизайн
7. Делегирование полномочий и ответственность
8. Мотивация сотрудников и теории мотивации
9. Лидерство и стили лидерства
10. Коммуникации в организации
11. Управление конфликтами и медиативные технологии
12. Управление человеческими ресурсами
13. Подбор, адаптация и развитие персонала
14. Оценка эффективности работы сотрудников
15. Командообразование и командное управление
16. Корпоративная культура и ценности
17. Управление изменениями и инновациями
18. Управление проектами: методы и инструменты
19. Финансовый менеджмент и бюджетирование
20. Управление маркетингом и продажами
21. Управление качеством (TQM, Six Sigma)
22. Управление рисками и кризисное управление
23. Взаимодействие с внешней средой и партнеры
24. Международный менеджмент и глобализация бизнеса
25. Этика и социальная ответственность в менеджменте
26. Управление временем и приоритетами
27. Инновационный менеджмент и управление технологическими инновациями
28. Цифровой менеджмент и автоматизация бизнес-процессов
29. Стратегии роста и развития компании
30. Бизнес-моделирование и дизайн бизнес-процессов
31. Управление знаниями и интеллектуальной собственностью
32. Корпоративное управление и совет директоров
33. Управление кризисами и антикризисное управление
34. Управление по целям и результатам (OKR, KPI)
35. Внутренние коммуникации и мотивация
36. Управление субподрядчиками и цепочками поставок
37. Стратегии конкуренции и конкурентное преимущество
38. Эффективное управление временем руководителя
39. Управление проектами в условиях неопределенности
40. Инструменты анализа и принятия решений
41. Влияние корпоративной культуры на бизнес-стратегии
42. Управление инновационными командами
43. Агильный менеджмент и Scrum в бизнесе
44. Управление филиалами и дистрибуцией
45. Социальные сети и маркетинг в менеджменте

46. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие
47. Управление конфликтами внутри команды
48. Трансформация бизнеса и управление изменениями
49. Стандарты и нормативы в управлении
50. Управление благосостоянием сотрудников
51. Внутренний аудит и контроль качества процессов
52. Использование больших данных и аналитики в менеджменте
53. Развитие лидерских качеств у менеджеров
54. Стратегии выхода на новые рынки
55. Внедрение ERP-систем и автоматизация бизнес-процессов
56. Управление брендом и репутацией компании
57. Разработка стратегии корпоративной социальной ответственности
58. Модели лидерства в эпоху цифровых технологий
59. Тренды и новые направления в менеджменте
60. Обучение и развитие управленческих навыков
61. Управление проектами в области ИТ и инноваций
62. Деловые коммуникации и навыки презентации
63. Развитие предпринимательских компетенций у менеджеров
64. Взаимодействие с инвесторами и акционерами
65. Мониторинг и оценка эффективности менеджмента
66. Влияние корпоративной культуры на инновационные процессы
67. Процесс принятия стратегических решений
68. Модели управления талантами и карьерами
69. Управление бизнес-процессами через BPM-системы
70. Этика и корпоративное управление в современном бизнесе

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Введение в менеджмент: история и основные понятия

Менеджмент — это управление организацией, направленное на достижение целей. История: выделение управления в отдельную профессию в конце 19 века. Основные понятия: организация, цель, ресурсы, эффективность, управленческие решения. Этапы развития: научный менеджмент (Тейлор), административный (Файоль), школа человеческих отношений (Мэйо), количественный подход, современные теории.

2. Функции и роли менеджера

Функции менеджера по Файолю: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Роли по Минцбергу: межличностные, главный руководитель, лидер, связующее звено; информационные, приёмник, распространитель, представитель; решающие, предприниматель, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

3. Теории менеджмента: классические и современные подходы

Классические подходы: научное управление, Тейлор; административное управление, Файоль; бюрократическая организация, Вебер. Школа человеческих отношений, Мэйо. Современные подходы: системный подход, процессный подход, ситуационный подход, количественные методы, теория ограничений.

4. Стратегический менеджмент: основы и инструменты

Стратегический менеджмент — это управление для достижения долгосрочных целей. Инструменты: SWOT-анализ, матрица БКГ, модель пяти сил Портера, PEST-анализ, сбалансированная система показателей, анализ цепочек создания ценности. Этапы: анализ среды, формулирование стратегии, реализация, оценка.

5. Тактическое и оперативное планирование в менеджменте

Тактическое планирование — это среднесрочное планирование, конкретизация стратегии на уровне подразделений. Оперативное планирование — краткосрочное, по дням, сменам. Инструменты: бюджетирование, сетевые графики, производственные планы. Цели: эффективность выполнения задач.

6. Организационная структура и дизайн

Организационная структура — это распределение полномочий и ответственности. Типы структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. Дизайн: выбор типа в зависимости от размера, технологии и внешней среды.

7. Делегирование полномочий и ответственность

Делегирование — это передача задач и полномочий подчинённому. Ответственность остаётся за руководителем. Принципы: передавать полномочия, соответствующие задаче; не вмешиваться без необходимости. Обратная связь.

8. Мотивация сотрудников и теории мотивации

Мотивация — это побуждение к действию. Содержательные теории: Маслоу, иерархия потребностей; Герцберг, гигиенические и мотивирующие факторы; Альдерфер, ERG; Мак-Клелланд. Процессные теории: ожидания Врума, справедливости Адамса, постановки целей.

9. Лидерство и стили лидерства

Лидерство — это способность влиять на людей. Стили: авторитарный, решения единолично; демократичный, с участием команды; либеральный, минимальное вмешательство. Теории: личностных качеств, поведенческие, ситуационные, транзакционное и трансформационное лидерство.

10. Коммуникации в организации

Коммуникации — это обмен информацией. Виды: внутренние и внешние, вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные. Этапы: отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь, шум. Барьеры коммуникации.

11. Управление конфликтами и медиативные технологии

Конфликт — это столкновение интересов. Виды: внутриличностные, межличностные, групповые. Способы управления: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы. Медиация — это урегулирование с третьей нейтральной стороной.

12. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, HRM, включает: планирование потребности в персонале, подбор, отбор, наём, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию, удержание. Стратегический HRM связывает кадровую политику с целями организации.

13. Подбор, адаптация и развитие персонала

Подбор: поиск кандидатов, собеседования, тестирование. Адаптация: введение в должность, наставничество, знакомство с культурой. Развитие: повышение квалификации, обучение, карьерный рост, кадровый резерв.

14. Оценка эффективности работы сотрудников

Оценка персонала: аттестация, управление по целям, МВО, метод 360 градусов, ассессмент-центр. Критерии: количество, качество, сроки. Оценка используется для оплаты, продвижения, обучения.

15. Командообразование и командное управление

Командообразование, тимбилдинг — это формирование сплочённой группы. Этапы: формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование. Командное управление: распределение ролей, синергия, взаимозаменяемость, общая ответственность.

16. Корпоративная культура и ценности

Корпоративная культура — это система ценностей, норм, правил, разделяемых сотрудниками. Уровни: артефакты, провозглашаемые ценности, базовые предположения. Влияет на мотивацию, принятие решений, эффективность. Типы по Камерону-Куинну.

17. Управление изменениями и инновациями

Управление изменениями — это внедрение новых процессов. Модели: Коттера, 8 шагов; Левина, размораживание-изменение-замораживание. Сопротивление изменениям. Инновации — это новые продукты, технологии. Управление инновациями.

18. Управление проектами: методы и инструменты

Управление проектами — это планирование и контроль работ для достижения уникальной цели. Методы: водопадная модель, agile, scrum, kanban. Инструменты: диаграмма Ганта, сетевой график, WBS. Процессы: инициация, планирование, исполнение, мониторинг, закрытие.

19. Финансовый менеджмент и бюджетирование

Финансовый менеджмент — управление финансами. Функции: планирование, бюджетирование, контроль, анализ. Бюджетирование: операционные бюджеты, финансовые, основной бюджет. Цель: эффективное использование средств.

20. Управление маркетингом и продажами

Маркетинговый менеджмент — планирование и реализация маркетинговых мероприятий. Включает анализ рынка, сегментацию, позиционирование, комплекс маркетинга, 4P. Управление продажами: воронка продаж, CRM, KPI продавцов.

21. Управление качеством (TQM, Six Sigma)

Всеобщее управление качеством, TQM, — это подход, ориентированный на качество всех процессов. Шесть сигм, Six Sigma, — методология снижения дефектов. Инструменты: цикл PDCA, диаграмма Исикавы, контрольные карты.

22. Управление рисками и кризисное управление

Управление рисками: идентификация, оценка, ранжирование, разработка мер. Кризисное управление — это управление в условиях непредвиденных обстоятельств. Этапы: преодоление кризиса, стабилизация.

23. Взаимодействие с внешней средой и партнеры

Внешняя среда: факторы прямого воздействия, поставщики, потребители, конкуренты; и косвенного, политические, экономические. Партнерство: стратегические союзы, совместные предприятия, аутсорсинг.

24. Международный менеджмент и глобализация бизнеса

Международный менеджмент — управление в транснациональных компаниях. Учёт культурных различий. Стратегии выхода на рынки: экспорт, лицензирование, совместные предприятия, прямые инвестиции. Глобализация.

25. Этика и социальная ответственность в менеджменте

Деловая этика — применение моральных принципов в бизнесе. Корпоративная социальная ответственность, КСО, — добровольный вклад в развитие общества. Направления: экология, социальная политика, этическое поведение, благотворительность.

26. Управление временем и приоритетами

Тайм-менеджмент — планирование рабочего времени. Методы: матрица Эйзенхауэра, важное-срочное; метод Pomodoro, хронометраж, анализ поглотителей времени. Правила: ставить цели, планировать день, делегировать.

27. Инновационный менеджмент и управление технологическими инновациями

Инновационный менеджмент — управление созданием и внедрением новшеств. Этапы: генерация идей, отбор, разработка, внедрение. Типы инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые. Управление технологиями.

28. Цифровой менеджмент и автоматизация бизнес-процессов

Цифровой менеджмент — использование цифровых технологий для управления. Автоматизация: ERP-системы, CRM, BPM-системы. Преимущества: скорость, точность, снижение издержек.

29. Стратегии роста и развития компании

Стратегии роста по Ансоффу: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация. Органический и неорганический рост, слияния, поглощения. Стратегии И. Ансоффа.

30. Бизнес-моделирование и дизайн бизнес-процессов

Бизнес-модель — описание того, как компания создаёт ценность. Шаблон Остервальдера. Дизайн бизнес-процессов: описание процессов, их оптимизация, реинжиниринг. BPMN, нотация.

31. Управление знаниями и интеллектуальной собственностью

Управление знаниями — это выявление, создание, распространение и использование знаний. Инструменты: базы знаний, форумы, обучение. Управление интеллектуальной собственностью: патенты, авторские права, товарные знаки.

32. Корпоративное управление и совет директоров

Корпоративное управление — это система взаимодействия между акционерами, советом директоров и менеджментом. Функции совета директоров: стратегия, контроль, назначение генерального директора. Принципы.

33. Управление кризисами и антикризисное управление

Антикризисное управление — это комплекс мер по выводу компании из кризиса. Этапы: диагностика, стабилизация, санация, реструктуризация. Меры: сокращение затрат, рефинансирование, продажа активов.

34. Управление по целям и результатам (OKR, KPI)

Управление по целям, MBO, — постановка целей, согласованных с сотрудниками. OKR, цели и ключевые результаты, — для инновационных компаний. KPI, ключевые показатели эффективности.

35. Внутренние коммуникации и мотивация

Внутренние коммуникации: информационные системы, совещания, корпоративные медиа. Мотивация через коммуникацию: прозрачность, обратная связь, признание. Вовлеченность.

36. Управление субподрядчиками и цепочками поставок

Управление цепочками поставок, SCM, — это планирование и контроль потоков товаров, информации и финансов. Управление субподрядчиками: выбор, оценка, заключение договоров, контроль. Аутсорсинг.

37. Стратегии конкуренции и конкурентное преимущество

По Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Конкурентное преимущество — это уникальная ценность. Анализ конкурентов. Стратегия голубого океана.

38. Эффективное управление временем руководителя

Руководитель должен планировать свой день, делегировать, проводить совещания эффективно, бороться с перерывами, соблюдать баланс работы и жизни. Правило 60 на 20 на 20.

39. Управление проектами в условиях неопределенности

Методы: гибкие методологии, agile, scrum. Снижение неопределённости: прототипирование, итерации, управление рисками. Резервирование ресурсов.

40. Инструменты анализа и принятия решений

Инструменты: SWOT-анализ, дерево решений, анализ безубыточности, метод Дельфи, мозговой штурм, диаграмма Парето, анализ выгод и затрат. Матрица решений.

41. Влияние корпоративной культуры на бизнес-стратегии

Сильная культура поддерживает стратегию, слабая — мешает. Соответствие культуры стратегии: инновационная культура для роста, бюрократическая для стабильности.

42. Управление инновационными командами

Особенности: творческая свобода, толерантность к ошибкам, междисциплинарность. Мотивация: интересная задача, автономия, признание. Методы: дизайн-мышление.

43. Агильный менеджмент и Scrum в бизнесе

Agile — гибкая методология управления проектами. Scrum: роли, скрам-мастер, владелец продукта, команда; события: спринты, ежедневные встречи, ретроспективы.

44. Управление филиалами и дистрибуцией

Управление филиалами: контроль, отчётность, единые стандарты. Дистрибуция: выбор каналов, управление дилерами, логистика. Франчайзинг.

45. Социальные сети и маркетинг в менеджменте

Использование соцсетей для продвижения бренда, взаимодействия с клиентами, рекрутинга, внутренних коммуникаций. SMM-стратегия. Мониторинг репутации.

46. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие

КСО: экономическая, экологическая, социальная ответственность. Устойчивое развитие: ESG-критерии, экология, социальная политика, управление. Нефинансовая отчётность.

47. Управление конфликтами внутри команды

Методы: выявление причин, посредничество, переговоры, поиск компромисса. Профилактика: чёткие правила, прозрачность, доверие.

48. Трансформация бизнеса и управление изменениями

Бизнес-трансформация — полное изменение модели, процессов, культуры. Модели изменений: Коттера, Бекхарда-Харриса. Роль лидера.

49. Стандарты и нормативы в управлении

Стандарты менеджмента: ISO 9000 качество, ISO 14000 экология, ISO 26000 социальная ответственность. Национальные стандарты. Бенчмаркинг.

50. Управление благосостоянием сотрудников

Система компенсаций и льгот: медицинская страховка, пенсионные планы, питание, фитнес. Программы wellness. Баланс работы и личной жизни.

51. Внутренний аудит и контроль качества процессов

Внутренний аудит — независимая оценка деятельности. Контроль качества: проверки, мониторинг, корректирующие действия. Стандарты менеджмента качества.

52. Использование больших данных и аналитики в менеджменте

Big Data — анализ больших массивов данных. Применение: прогнозирование спроса, оценка рисков, персонализация, управление персоналом. BI-системы.

53. Развитие лидерских качеств у менеджеров

Методы: тренинги, наставничество, ротация, обратная связь, самообучение. Качества: целеустремлённость, уверенность, эмпатия, коммуникабельность.

54. Стратегии выхода на новые рынки

Способы: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, прямые инвестиции, зелёное поле. Анализ рисков, адаптация продукта.

55. Внедрение ERP-систем и автоматизация бизнес-процессов

ERP — система планирования ресурсов. Этапы внедрения: выбор, настройка, обучение, запуск. Риски: сопротивление персонала, превышение бюджета.

56. Управление брендом и репутацией компании

Бренд-менеджмент: позиционирование, атрибуты бренда. Управление репутацией: мониторинг отзывов, PR, антикризисные коммуникации. Бренд-капитал.

57. Разработка стратегии корпоративной социальной ответственности

Этапы: анализ заинтересованных сторон, выбор приоритетов, постановка целей, разработка мероприятий, бюджетирование, отчётность. Интеграция КСО в стратегию.

58. Модели лидерства в эпоху цифровых технологий

Цифровое лидерство: гибкость, ориентация на данные, удалённое управление, умение работать с цифровыми инструментами. Трансформационное лидерство.

59. Тренды и новые направления в менеджменте

Тренды: удалённая работа, гибридные офисы, agile-трансформация, искусственный интеллект в управлении, управление талантами, устойчивое развитие.

60. Обучение и развитие управленческих навыков

Формы: курсы MBA, тренинги, вебинары, самообразование. Навыки: коммуникация, делегирование, мотивация, стратегическое мышление, принятие решений.

61. Управление проектами в области ИТ и инноваций

Особенности: короткие циклы, высокие риски, неопределённость требований. Методологии: Scrum, Kanban, DevOps. Инструменты: Jira, Trello.

62. Деловые коммуникации и навыки презентации

Навыки: структурирование сообщения, убеждение, работа с возражениями, невербальная коммуникация. Презентация: цель, план, визуальные материалы, контакт с аудиторией.

63. Развитие предпринимательских компетенций у менеджеров

Предпринимательские качества: инициативность, поиск возможностей, склонность к риску, ответственность. Развитие: обучение, проекты, ротация.

64. Взаимодействие с инвесторами и акционерами

Инвесторские отношения: отчётность, презентации, личные встречи, соблюдение прав акционеров. Дивидендная политика. Прозрачность.

65. Мониторинг и оценка эффективности менеджмента

Показатели: ROI, ROE, производительность труда, текучесть кадров, удовлетворённость сотрудников. Системы сбалансированных показателей, BSC.

66. Влияние корпоративной культуры на инновационные процессы

Инновационная культура: поощрение экспериментов, толерантность к ошибкам, открытость новым идеям. Бюрократическая культура подавляет инновации.

67. Процесс принятия стратегических решений

Этапы: осознание проблемы, анализ, генерация альтернатив, выбор, реализация, контроль. Интуитивные и рациональные решения. Риски.

68. Модели управления талантами и карьерами

Управление талантами: поиск, развитие, удержание высокопотенциальных сотрудников. Карьерное планирование: индивидуальные планы, ротация, наставничество. Кадровый резерв.

69. Управление бизнес-процессами через BPM-системы

BPM-системы для моделирования, автоматизации, мониторинга процессов. Нотации BPMN. Постоянное улучшение процессов, PDCA.

70. Этика и корпоративное управление в современном бизнесе

Корпоративное управление на этических принципах: честность, прозрачность, подотчётность. Кодекс этики. Борьба с коррупцией. Защита прав стейкхолдеров.

6.2. Оценивание ответов на вопросы и выполнения заданий промежуточной аттестации

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Шкала оценивания на экзамене, зачете с оценкой

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; - достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Шкала оценивания на зачете

Оценка	Критерии выставления оценки
«Зачтено»	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы

	с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
«Не зачтено»	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания сформированных компетенций в соответствии с ООП

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки можно трактовать как автоматизированные умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д.

Устный опрос – это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала. Устный опрос может использоваться как вид контроля и метод оценивания формируемых компетенций (как и качества их формирования) в рамках самых разных форм контроля, таких как: собеседование, коллоквиум, зачет, экзамен по дисциплине. Устный опрос (УО) позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. УО обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя. Воспитательная функция УО имеет ряд важных аспектов: профессионально-этический и нравственный аспекты, дидактический (систематизация материала при ответе, лучшее запоминание материала при интеллектуальной концентрации), эмоциональный (радость от успешного прохождения собеседования) и др. Обучающая функция УО состоит в выявлении деталей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену. УО обладает также мотивирующей функцией: правильно организованные собеседование, коллоквиум, зачёт и экзамен могут стимулировать учебную деятельность студента, его участие в научной работе.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленной на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов (один или несколько правильных ответов).

Семинарские занятия. Основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное

мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний, умений, определяет уровень сформированности компетенций.

Раздел 7. Методические указания для обучающихся по основанию дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университета. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

С этой целью: внимательно прочитайте материал предыдущей лекции; ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции; внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради; запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции; постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке; узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Самостоятельная работа. Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Подготовка к зачету, экзамену. К зачету, экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты. При подготовке к зачету обратите внимание на защиту практических заданий на основе теоретического материала. При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

Раздел 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Козлов, В. В. Менеджмент: учебник / В. В. Козлов. — Москва: КУРС, 2024. — 504 с. — ISBN 978-5-907352-49-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144866.html>
2. Дорофеева, Л. И. Менеджмент: учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-3446-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142245.html>

3. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. — Москва: Дашков и К, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-394-05385-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136562.html>

Дополнительная литература

1. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. В. Тезикова, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская, М. К. Попова. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 89 с. — ISBN 978-5-8265-2384-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122972.html>
2. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили; под редакцией В. В. Лукашевича, И. В. Бородушко. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 271 с. — ISBN 5-238-01061-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141545.html>
3. Наролина Т.С. Менеджмент : практикум / Наролина Т.С., Пахомова Ю.В.. — 2-е изд. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2025. — 88 с. — ISBN 978-5-7731-1224-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152454.html> (дата обращения: 04.05.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.1. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы специалитета

8.1.1. Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой специалитета, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

В Университете имеются специализированные аудитории для проведения занятий по информационным технологиям.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.

Электронная информационно-образовательная среда Университета включает:

1. Официальный сайт Университета (<https://www.iile.ru/>)
2. Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)
3. Программы для ЭВМ. Система дистанционного обучения «Mirapolis» - Лицензионный договор №107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору №107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 02.07.2025 по 01.07.2026 г.) <https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/>
4. Программа для ЭВМ. Виртуальная комната «Mirapolis» - Лицензионный договор №107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору №107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 02.07.2025 по 01.07.2026 г.) <https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/>
5. Система тестирования INDIGO лицензионное соглашение (Договор от 07.11.2018 г. №Д-54792, дополнительное соглашение № Д-5479/6 о пролонгации договора до 01.06.2026г.) <http://212.48.35.211:85/>

8.1.2. Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

1. Операционная система «Атлант» - Atlant Academ от 24.01.2024 г. (бессрочно)
2. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition договор-оферта № Tr000941765 от 16.10.2025 г.

8.1.3. Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и обновляется при необходимости, но не реже одного раз в год.

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1. Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - Договор №МИ-ВИП-79717-56/2022 (бессрочно)
2. Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2024 г. №11652/24С (срок действия до 31.08.2027 г.) <https://www.iprbookshop.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2026 от 30.01.2026 г. (срок действия до 29.01.2027г.) <https://elibrary.ru>

8.1.4. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Раздел 9. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя. <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (столы, стулья), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

Актуализированы в 2024 году (решение Ученого совета 26.12.2024г., протокол №3):

- Перечень основной и дополнительной литературы;
- Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- Комплект лицензионного программного обеспечения.

Актуализированы в 2025 году (решение Ученого совета 23.12.2025г., протокол №3):

- Перечень основной и дополнительной литературы;
- Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- Комплект лицензионного программного обеспечения