Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ ИМЕНИ ПАТРИСА ЛУМУМБЫ

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

Методические рекомендации и демоверсия заданий заключительного этапа по предметному направлению «Менеджмент»

открытой универсиады федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» «RUDN-ON» (Универсиады РУДН)

Москва, 2023

Заключительный этап Универсиады по предметному направлению «Менеджмент»

Задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 3 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Организационное поведение» и «Маркетинг». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 20 баллов (максимальная оценка – 60 баллов). Вторая часть заданий включает 2 кейс-задачи на русском языке. Правильный ответ на каждый кейс оценивается в 20 баллов (максимальная оценка – 40). В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала). Продолжительность – 120 минут.

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	**Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа**	**Баллы**
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	10
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		20

№	**Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа**	**Баллы**
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	5
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	5
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		20

Перечень и содержание тем для подготовки к заключительному этапу Универсиады РУДН:

1. Основные понятия менеджмента и функции менеджмента. Цели, методы и принципы управления
2. Менеджер и его управленческие роли
3. Основы теории и методы принятия решений
4. Стратегический менеджмент
5. Власть и влияние в управлении. Лидерство
6. Теория и практика управления в древних цивилизациях
7. Доиндустриальный период развития управленческой мысли и практики управления. Промышленная революция
8. История управленческой мысли и практики в индустриальную эпоху
9. История и состояние управленческой мысли в России
10. Новейшая история и современное состояние управленческой мысли
11. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией
12. Концепция группы в организационном поведении. Управление неформальными группами. Групповая эффективность в организационном поведении
13. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение
14. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации
15. Поведение индивидов в условиях организационных изменений

16. Сущность и содержание понятия организации. Эволюция взглядов на организацию. Системный подход в теории организации
17. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
18. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
19. Кадровая политика и кадровое планирование организации
20. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью
21. Определение потребности в персонале. Набор и отбор человеческих ресурсов. Отбор человеческих ресурсов
22. Обучение и развитие человеческих ресурсов организации
23. Холистический маркетинг
24. Маркетинговая среда
25. Основы стратегического маркетинга
26. Маркетинговая информационная система
27. Сегментирование рынка
28. Маркетинговое позиционирование
29. Теория поведения потребителя.
30. Теория фирмы
31. Структура рынка
32. Рынки факторов производства
33. Особенности рынков ресурсов.
34. Общее равновесие и эффективность рынка
35. Общее макроэкономическое равновесие: модель AD-AS
36. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса. Модель IS-LM
37. Потребление и сбережения. Инвестиции
38. Государственные финансы и равновесный ВВП. Бюджетно-финансовая политика
39. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика
40. Экономический рост
41. Безработица и инфляция
42. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл

На рабочем месте участника не должно быть никаких посторонних предметов, за исключением:

- листы бумаги формата А4 для записей (количество листов не ограничено). Использование других бумажных носителей, например, тетрадей/блокнотов и др., запрещено;
- ручка (с чернилами черного или синего цвета);
- вода в прозрачной ёмкости (бутылка без этикетки, стакан и т.п.), шоколад, печенье и т.п.;
- оригинал документа, удостоверяющего личность;
- необходимые лекарства без упаковки.

Основная литература

1. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469202
2. Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. —

166 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10651-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474144
3. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470080
4. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468568
5. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468825
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Филипп, К. Л. Келлер; Пер. с англ. В.Кузина. - 14-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
7. Экономическая теория: учебник для вузов / С. А. Толкачев [и др.]; под редакцией С. А. Толкачева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14540-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510898 (дата обращения: 16.01.2023).

Дополнительная литература

8. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468949
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672с.
10. Маршев В.И. История управленческой мысли. Учебник. Из -во "Проспект", 2016 год, 736 стр.
11. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469977
12. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469756
13. Русецкая, *О. В.* Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449765 .
14. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469755
15. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва:

Издательство Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449957
16. Диесперова Наталья Александровна. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.А. Диесперова. - Электронные текстовые данные. - Москва: изд-во РУДН, 2019. - 315 с. : ил. - ISBN 978-5-209-09415-9. http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=481464&idb=0
17. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченок [и др.]; под редакцией Л. А. Данченок. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01560-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468736
18. Макроэкономика для управленческих специальностей: учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.]; под редакцией Г. А. Родиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 471 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13912-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/467225
19. Микроэкономика: учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.]; под редакцией Г. А. Родиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07343-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468683

Демоверсия заданий заключительного этапа по предметному направлению «Менеджмент»

Открытые вопросы

1. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организациях
2. Ролевое поведение в организации. Статус и роль человека в организации
3. Целевые рынки: проблемы и технологии развития

Кейс № 1.

Фирма Harris Queensway первоначально занималась торговлей коврами. В 1957 г. она владела лишь тремя магазинами в Лондоне. Дважды фирма принимала решения о диверсификации своей деятельности: в 1980 г. она приобрела компанию по продаже мебели, и это новое отделение через семь лет имело уже более четырехсот торговых точек; в 1986 г. Queensway приобрела фирму по продаже электротоваров и еще одну компанию, которая занималась торговлей мягкой мебелью. Прибыль фирмы Queensway стала стремительно расти, и если в 1986 г. она составила около 12 млн. ф. ст., то через год превысила 40 млн. ф. ст. Однако ухудшение экономической конъюнктуры, ставшее заметным уже в 1988 г., привело компанию к гибели: прибыль, полученная за три последних года, была сведена к нулю. Основатель компании, сделавший состояние на буме розничной торговли за последние несколько лет, покинул свое детище. Приобретения 1986 г. были проданы. Попытка восстановить компанию в 1990 г. провалилась. В этот период времени проблемы компании во многом зависели от сокращения расходов потребителей. В продажах мебели и ковров образовался застой, поскольку новые дорогие вещи большинство семей стало покупать лишь после износа старых.

Исследование показало, что цены на товары фирмы Queensway вполне сопоставимы с уровнем доходов потребителей. Но конкурирующие фирмы устанавливали более гибкие цены, предлагали разнообразные скидки, привлекательные кредиты, подкрепляемые интенсивным продвижением товаров.

Находясь в большом убытке, фирма Queensway не могла снижать цены для роста продаж. А это в свою очередь практически лишило ее ассигнований на коммуникационную политику и кредиты поставщикам, что их заметно насторожило. Было отмечено, что улучшение дизайна практически не влияет на уровень продаж, поэтому розничные торговцы уделяли основное внимание складам, состоянию продаж, количеству и качеству предоставляемых покупателям услуг. Философия компании — продавать то, что легко продается, была прямо противоположна современному маркетингу.

Отраслевые маркетинговые исследования покупателей ковров и мебели показали, что эти товары начинают привлекать внимание людей, когда они переезжают в новый дом. Это могут быть люди, впервые покупающие дом (новый или перестроенный). Обычно они располагают скромным бюджетом, выбирают небольшие комнаты и внимательно относятся к дизайну. Молодожены (или собирающиеся пожениться) предпочитают более просторные комнаты и дома большого размера, несмотря на скромный бюджет. Дизайн для них достаточно важен. Растущие семьи, которые покупают новый дом по необходимости, более состоятельны, предпочитают многокомнатные дома с садом. Для них главный приоритет — дети, а мебель — функциональное дополнение интерьера.

Категория потребителей «мы опять вдвоем» — дети уже покинули дом, возможности высокие, большое число просторных комнат, больше свободного времени — часто превращается в категорию «вновь уединившиеся», покупая квартиру или небольшой одноэтажный домик с верандой. При достаточно высоком доходе, маленьких комнатах, значительном количестве свободного времени они осознают, что с возрастом их доход будет уменьшаться.

Потребители попали под влияние фирм, которые в 80-е годы часто обновляли ассортимент. И когда фирма Queensway стала использовать тактику скидок с цен, не обеспечив наличие необходимого ассортимента товаров в хорошо обставленных магазинах с профессиональным обслуживанием, она отпугнула многих покупателей.

Компания игнорировала принципы маркетинга: она не консультировала покупателей и не изучала их предпочтения, а стремилась достигнуть роста продаж, изменяя цены. В 90-е годы в структуре компании не было и отдела маркетинга, так как с увольнением многих специалистов в трудные для фирмы времена он прекратил свое существование.

В конце 80-х годов предпочтение английских потребителей мебели и ковров характеризовалось следующими параметрами: качество и соответствующая его уровню цена, дизайн и имидж фирмы, долговечность, условие доставки, безопасность.

В период спада, когда спрос на ковры и мебель упал, фирма несколько изменила направленность: она пыталась завоевать сегмент покупателей со средним уровнем доходов и переориентировалась на торговлю со скидкой вдоль крупных магистралей. Вскоре торговля улучшилась, компания стала уделять внимание сервису, дизайну товара, работе с клиентами. Ее имидж компании для потребителей со средним уровнем дохода начал закрепляться. К сожалению, не хватило наличных средств для удовлетворения новых запросов универмагов, в результате чего изменился уровень предоставляемых ими услуг. Но покупателей смущало не только это: компания Queensway, предоставляющая скидки, перестала быть таковой.

Задание для анализа

1. Обозначьте портрет потребителя, каковы его особенности?
2. Разработайте маркетинговый комплекс для данной компании.
3. Предложите пути выхода компании из сложного положения.

Кейс 2.

АПХ «Мираторг» - «главный по тарелочкам»[1]

Агропромышленный Холдинг «Мираторг» был основан в 1995 году. В 2007 году бразильская компания «Sadia» и российская «Мираторг» открыли СП[2] по производству полуфабрикатов (завод «Конкордия») в Калининграде, однако уже в 2009 году компания Мираторг получила полный контроль над предприятием. В настоящий момент АПХ «Мираторг», сегодня является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса на российском рынке.

Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает «АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет «АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

По эффективности предприятия «АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

В 2008 году «АПХ «Мираторг» был включен в перечень 295 системообразующих предприятий Российской Федерации.

К основным направлением деятельности компании можно отнести:

- Растениеводство;
- Производство комбикормов;
- Животноводство;
- Первичная мясопереработка;
- Глубокая мясопереработка;
- Низкотемпературная транспортная и складская логистика;
- Дистрибуция продуктов питания.

АПХ «Мираторг» является крупнейшим отечественным производителем свинины и ведущим оператором на рынке мяса и полуфабрикатов в России. Дистрибуция продуктов питания - финальное звено в производственной цепочке АПХ «Мираторг». Это направление холдинг начал развивать в 1995 году. За это время удалось создать обширную сеть дистрибуции, которая насчитывает более 16 000 клиентов в разных городах России. Все крупнейшие розничные сети, ведущие мясоперерабатывающие предприятия и предприятия общественного питания являются постоянными клиентами Холдинга.

АПХ «Мираторг» предлагает своим клиентам широкий ассортимент различных видов продукции в основных продуктовых категориях:

- Gurmama (мясные полуфабрикаты);
- Мираторг (замороженные полуфабрикаты из мяса птицы, лазанья и готовые блюда).
-

В 2015 году холдинг "Мираторг" сообщил, что стал поставщиком высококачественной говядины собственного производства для сети ресторанов McDonalds. В своем заявлении президент АПХ "Мираторг" В. Линника отмечает: "Мы давно работаем с McDonalds – поставляем куриные наггетсы и котлеты для бургеров. Теперь для их приготовления

---

[1] Составлено на основе данных официального сайта компании «Мираторг». [Электронный ресурс]. URL: http://www.miratorg.ru (дата обращения 25.11.2017)

[2] СП – совместное предприятие

используется и наша говядина. Рецептура – это секрет McDonalds, а мы гарантируем, что выращиваем животных без гормонов и стимуляторов роста, только на натуральных кормах с заботой и соблюдением самых строгих стандартов качества. "Мираторг" планирует наращивать поставки на российский рынок и готов к сотрудничеству со всеми участниками рынка HoReCa. В каком бы сегменте рынка они ни работали – нашей говядины хватит на всех".

В настоящее время холдинг заканчивает строительство завода по выделке шкур крупного рогатого скота стоимостью 2,8 млрд руб. Как сообщает пресс-служба холдинга, ежемесячно линия будет перерабатывать 1,5 тыс. т сырья, из которого будет производиться около 175 тыс. кв. м. кожевенного полуфабриката. «Перечень выпускаемой продукции включает автомобильный, мебельный и растительный краст и соответствует европейскому стандарту качества», - говорится в сообщении руководства[3].

Первая продукция - выделанные шкуры КРС будут поставлены на рынок осенью 2018 года. По словам президента «Мираторга» Виктора Линника, собственная сырьевая база позволит обеспечить стабильный объем краста, который предполагается реализовывать как на внутреннем рынке, так и продавать на экспорт. «Данный проект является логическим дополнением уже существующего производства дивизиона КРС. Стратегия «Мираторга» фокусируется на повышении глубины переработки и расширении ассортимента продукции с высокой добавленной стоимостью», - подчеркнул Линник.

Итак, отечественной компании "Мираторг" удалось построить с нуля крупнейшее в Европе вертикально интегрированное производство "от поля до прилавка". На 43 фермах компании в Брянской и Калининградской областях содержится более 250 тыс. голов крупного рогатого скота специализированной мясной породы абердин-ангус, работают две площадки зернового откорма и предприятие по глубокой переработке крупного рогатого скота.

Задания:

1. Определите, к какому типу конкурентных рынков можно отнести рынок мяса и полуфабрикатов в РФ?
2. Перечислите общие законы социальных систем, которые соблюдаются холдингом.
3. Определите, на каком этапе жизненного цикла организации находится АПК «Мираторг» согласно классификации И. Адизеса.
4. Какую вид конкурентной стратегии использует АПХ «Мираторг» для поддержания развития своего бизнеса?
5. Выявите факторы, побудившие компанию выбрать и применить данный вид стратегии для развития своего бизнеса.
6. Перечислите основные потенциальные риски, которые может нести выбранная компанией стратегия для развития своего бизнеса.

[3] http://www.nasha-strana.info/archives/21430