

**Структура методических рекомендаций по подготовке к отборочному этапу
открытой универсиады федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего образования «Российский
университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» «RUDN-ON» в
2025/2026 уч. г.**

**Предметное направление
Менеджмент**

название предметного направления

1. О предметном направлении:

Менеджментом называют управление процессами, ресурсами и людьми. Это огромная область знаний, в которой много теорий, инструментов и фреймворков. Менеджментом занимается каждый руководитель, даже если у него в подчинении несколько человек.

В менеджменте есть четыре основные функции — их выполняет каждый руководитель. Это планирование, организация, мотивация и контроль. Некоторые относят к функциям менеджмента и координацию — обеспечение связи между сотрудниками и отделами.

2. Отборочный этап:

Продолжительность – 100 минут. Задания первого этапа включают 50 тестовых вопросов на русском языке по дисциплинам «Теория организации», «Экономическая теория», «Управление человеческими ресурсами». Правильный ответ на каждый тестовый вопрос оценивается в 2 балла (максимальная оценка – 100 баллов).

Информация о заключительном этапе (финале)

Продолжительность – 120 минут. Олимпиадное задание состоит из двух частей. Первая часть заданий включает 4 открытых вопроса на русском языке по дисциплинам «Управление изменениями», «Организационное поведение», «Маркетинг» и «Методы принятия управленческих решений». Правильный ответ на каждый открытый вопрос оценивается в 20 баллов (максимальная оценка – 80 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 20 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

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 Универсиаде РУДН:

1. Понятия организации
2. «Всеобщая организационная наука. Тектология» А.А. Богданова
3. Основные идеи об организации в рамках теории научного менеджмента
4. Бюрократическая теория организации по М. Веберу
5. Типология организаций по Г. Минцбергу
6. Факторы эффективной организации Р. Лайкерта
7. Теория административного поведения Г. Саймона
8. Теория Гласiera
9. Ресурсная теория организации.
10. Теория организационного потенциала (И. Ансофф)
11. Теория институтов и институциональных изменений (Д.Норт)
12. Концепция жизненного цикла организации
13. Общие характеристики организации
14. Эволюция понятия «система». Системный подход и системный анализ.
15. Иерархии материальных систем. Классификация систем
16. Общие свойства сложных систем
17. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией
18. Концепция группы в организационном поведении. Управление неформальными группами. Групповая эффективность в организационном поведении
19. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение
20. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации
21. Поведение индивидов в условиях организационных изменений
22. Сущность и содержание понятия организации. Эволюция взглядов на организацию. Системный подход в теории организации
23. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами
24. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами
25. Кадровая политика и кадровое планирование организации
26. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью
27. Определение потребности в персонале. Набор и отбор человеческих ресурсов. Отбор человеческих ресурсов
28. Обучение и развитие человеческих ресурсов организации
29. Холистический маркетинг
30. Маркетинговая среда

31. Основы стратегического маркетинга
32. Маркетинговая информационная система
33. Сегментирование рынка
34. Маркетинговое позиционирование
35. Теория поведения потребителя.
36. Теория фирмы
37. Структура рынка
38. Рынки факторов производства
39. Особенности рынков ресурсов.
40. Общее равновесие и эффективность рынка
41. Общее макроэкономическое равновесие: модель AD-AS
42. Стандартная кейнсианская модель совокупного спроса. Модель IS-LM
43. Потребление и сбережения. Инвестиции
44. Государственные финансы и равновесный ВВП. Бюджетно-финансовая политика
45. Денежный рынок. Денежно-кредитная политика
46. Экономический рост
47. Безработица и инфляция
48. Макроэкономическая нестабильность: экономический цикл
49. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений
50. Моделирование и модели принятия решений.
51. Методы диагностики проблем.
52. Методы принятия решений и оценки альтернатив.
53. Методы планирования и реализации управленческих решений.
54. Контроль реализации управленческих решений.
55. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений
56. Эффективность управленческих решений.
57. Влияние цифровизации на трансформацию организационных процессов экономики.
58. Организационное развитие.
59. Виды организационных изменений.
60. Диагностика необходимости изменений.
61. Стратегии осуществления организационных изменений.
62. Модели осуществления организационных изменений.
63. Критерии оценки эффективности изменений.
64. Препятствия и риски на пути осуществления организационных изменений.
65. Пути преодоления сопротивления организационным изменениям.

3. Список рекомендованной литературы для подготовки:

1. Основная литература

1. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 112 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09522-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/557296>
2. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.

- (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560975>
3. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>
4. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561097>
5. Ким, И. А. Основы экономической теории: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Ким. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 328 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04602-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514444>
6. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/56533>
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560972>

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. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Филипп, К. Л. Келлер; Пер. с англ. В.Кузина. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2015.
17. 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
18. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — 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>
19. 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>
20. 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>

4. Демоверсии заданий отборочного этапа (тесты):

2. Какая теория содержания мотивации описывает удовлетворение потребностей иерархически, снизу вверх.
- а) пирамида потребностей Маслоу
б) двух факторов Герцберга
в) приобретённых потребностей Мак Клеlland
3. Подход к управлению организацией, предполагающий формирование у менеджеров образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды это:
- а) ситуационный подход
б) процессный подход
в) системный подход к управлению
3. Ограниченный сбор информации, поиск вариантов решения проблемы в известных областях, учёт прошлого опыта, выбор первой, удовлетворяющей критериям альтернативы характеризуют следующую модель принятия решений:
Выберите один ответ:
- а) политическую
б) ограниченной рациональности
в) рациональную
4. Механистический подход использован при построении следующих организационных структур:
Выберите один ответ:

- a) матричной
 - b) многомерной
 - c) **дивизиональной**
5. Группы, которые проявляют интерес к предприятию или оказывают влияние на его способность достигать поставленных целей – это:
- a) поставщики;
 - b) **контактные аудитории;**
 - c) конкуренты;
 - d) клиенты;
 - e) маркетинговые посредники.
6. Кто является источником идей для создания нового продукта?
- a) ученые;
 - b) потребители;
 - c) рекламные агентства;
 - d) отраслевые издания;
 - e) **все перечисленное.**
7. Жизненный цикл товара – это:
- a) интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;
 - b) интервал времени, в котором спрос на товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
 - c) **совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж;**
 - d) процесс развития продаж товара и получение прибыли;
 - e) интервал времени, который начинается с разработки нового товара и заканчивается прекращением его производства.
8. Какой вид цены основан на разделении рынка на определенные группы покупателей?
- a) цена на изделие, уже снятое с производства;
 - b) цена, устанавливаемая ниже, чем у большинства фирм на рынке;
 - c) **цена потребительского сегмента рынка;**
 - d) эластичная (гибкая) цена;
 - e) преимущественная цена.
9. Какая характеристика услуги связана с состоянием спроса?
- a) неосвязаемость;
 - b) неотделимость от источника;
 - c) **несохраняемость;**
 - d) непостоянство качества;
 - e) отсутствие владения.
10. В классификации бизнес-плана по назначению финансовое оздоровление относится:
- a) **к действующему предприятию;**
 - b) к бизнес-линиям;
 - c) к новому предприятию;
 - d) к управленческим решениям;
 - e) все перечисленное.

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное 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 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа	Баллы
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа	Баллы
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 1

1. Что в современной организации является основным источником реальной власти: формальная должность, неформальный авторитет (экспертиза, харизма) или контроль над ключевой информацией и ресурсами?
2. Является ли иерархическая пирамидальная структура организации окончательно устаревшей моделью в XXI веке или она просто видоизменяется, сохраняя свои базовые преимущества?
3. Что такое маркетинговый комплекс и какие его вариации существуют?

Ситуация для анализа

В банке АТБ в кредитном отделе работают 5 человек.

Ирина Павловна. Начальница отдела. 45 лет. Два высших образования. Замужем. Двое взрослых детей. Характер спокойный. Старается не вникать в межличностные отношения своих подчиненных, не любит слушать жалобы, не имеет «любимчиков», с подчиненными ведет себя отстраненно, общается с ними предельно вежливо, но по «по делу».

Игорь. Кредитный эксперт. 36 лет. Холост. Веселый, добродушный человек, «душа» компании. Пытается урегулировать все возникающие в отделе конфликты и перевести ссоры в шутку. Благодаря ему, многие конфликты не разгораются и переходят в скрытую форму. Общается со всеми коллегами в отделе.

Инна. Кредитный эксперт. 30 лет. Замужем, есть ребенок. Хороший специалист. Немного словна, достаточно замкнута, любит свою работу и семью. Обидчивый и очень ранимый человек. В конфликтах пытается уйти в сторону и надолго затаить обиду. После конфликтной ситуации может не общаться с человеком долгое время.

Виктория. Кредитный эксперт. 25 лет. Энергична, образованна, с повышенным чувством справедливости. Эмоциональна, легко вступает в конфликты, пытается доказать неправоту другой стороны в конфликте, отстаивать свою точку зрения. Вступает в конфликт, даже если не имеет к нему отношения. Часто защищает коллег и «берет удар на себя».

Ольга. Кредитный эксперт. 40 лет. Замужем, есть ребенок. Отличный специалист, знающий свое дело и выполняющий самые сложные проекты, потому и получает самую высокую зарплату среди других кредитных экспертов. Уверенный в себе человек, всегда стремится быть в центре внимания. Склонна к интригам, открытым противостояниям, не может молчать и пытается навязать свое мнение другим сотрудникам. Пытается проявить себя как неформальный лидер в коллективе. В конфликтах ведет себя резко, достаточно агрессивно, позволяет личные оскорбления в адрес «противника». В ссоры и противостояния вступает легко и не испытывает дискомфорта после конфликтной ситуации.

Рядовые сотрудники недолюбливали Ольгу и пытались жаловаться начальнице отдела, что постоянные конфликты, которые провоцирует Ольга, мешают нормальной работе. Однако начальница не реагировала на жалобы, считала, что Ольга – высококлассный профессионал и была уверена, что работа – не место для выяснений отношений. До тех пор, пока Виктория и Инна не подали заявления об увольнении. Ирина Павловна не желала терять хороших специалистов и обратилась за помощью к знакомому консультанту по персоналу, чтобы тот разрешил сложившуюся ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

- 1) В чем состоит конфликт?
- 2) Какие причины конфликта?
- 3) Какова стратегия в конфликтных ситуациях каждого сотрудника?

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное 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 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа	Баллы
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа	Баллы
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 2

1. Где проходит грань между эффективным контролем (как функции управления) и микроменеджментом, который убивает инициативу и мотивацию сотрудников?
2. Всегда ли организационный конфликт является деструктивным явлением, или он может быть источником инноваций и роста, и если да, то как отличить "хороший" конфликт от "плохого"?
3. Матрица BCG и ее составляющие.

Ситуация для анализа

Почти 15 лет Анна работала на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена.

Анне пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анна уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анна хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анне и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анна знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анна наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но при этом несколько ухудшилось качество работы, и часть клиентов снова вернулись к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анны.
2. Учла ли Анна сложности периода роста?
3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анны? Как преодолеть кризис этого периода?
4. Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

ЗАДАНИЯ

заключительного этапа Универсиады РУДН
по предметному направлению
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное 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 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа	Баллы
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа	Баллы
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Вариант 3

1. В какой ситуации коллективное принятие решений (консенсус) эффективнее единоличного решения лидера, и наоборот?
2. Является ли денежное вознаграждение ultimately главным мотиватором производительного труда в XXI веке, или его роль кардинально переоценена в пользу автономии, смысла и признания?
3. Раскройте сущность концепции маркетинга.

Ситуация для анализа

Хмурым осенним утром Николай Уваров, молодой, но уже хорошо себя зарекомендовавший сотрудник одной из известных российских консалтинговых компаний, готовился к встрече с важным клиентом. Он готовился не просто к еще очередной встрече, которая могла бы ограничиться просто первоначальным знакомством и общим разговором. Эта встреча должна была бы окончательно решить вопрос о получении крупного заказа на разработку программы стратегического развития для холдинга «Система Плюс». Руководители холдинга еще не определились, кому поручить выполнение этого масштабного проекта, и представители холдинга, раз за разом проводили встречи с консалтинговыми фирмами. Они шли «по последнему циклу» переговоров и вплотную подошли к принятию решения. И, вот это была как раз такая встреча, тем более важная для Николая, поскольку управляющий партнер фирмы – Александр Сергеевич Марков, непосредственный руководитель Николая и ответственный в фирме за крупные корпоративные проекты, заболел и не мог участвовать в завершающих переговорах.

Он предупредил Николая о необходимости быть собранным и внимательным, хотя Николай, который с самого начала участвовал во всем переговорном процессе с «Система Плюс», это и сам прекрасно понимал. Он еще раз перелистал заявку его фирмы, обоснование бюджета проекта, другие документы, подумав, при этом, что они должны получить этот проект. Его фирма предложила самые выгодные финансовые условия и имела опыт разработки подобных программ. Посмотрев на часы, Николай увидел, что до встречи осталось 10 мин. И удобно устроившись в рабочем кресле, стал ждать представителя «Система Плюс». Прошло 5 минут, 7, 10, все 15, а клиента не было. Ощущая внутреннее растущее напряжение, Николай нервно встал с кресла, и вдруг тишину кабинета пререзал телефонный звонок. Сняв трубку телефона, он услышал резкие и отрывистые фразы. Звонил как раз тот клиент – представитель «Система Плюс», встречи с которым он ждал. «Встречи не будет. Мою машину не пропустили к вам на стоянку. Это неуважение к нашей компании. Если вы так ведете себя еще не получив заказ, то, что будет, когда наша компания подпишет договор. Ваша заявка – это эффектный ход, способ получить клиента. На самом деле вы не «клиенториентированная компания».

У нас есть не менее интересные предложения от других консалтинговых фирм. Не надейтесь на наш заказ».

Николай не понимал, что случилось. Он подал заявку в службу охраны, где указал номера и марку машины клиента. Попытавшись ответить, он услышал короткие телефонные гудки. Клиент, высказав свои претензии, оборвал разговор. Николай попытался позвонить на мобильный телефон клиента, но телефон не отвечал. Николай бросился звонить в службу охраны и получил у дежурного ответ, что они действительно не пропустили на корпоративную стоянку один автомобиль, которого не было в имеющихся у них заявках. Более того, действительно, водитель был крайне недоволен и разговаривал с ними на повышенных тонах и все время говорил о какой-то «Системе» и Александре Сергеевиче Маркове. Но, они то знают, что господин Марков болеет и никого не может, потому, ждать. Так, что они все сделали правильно и ничего не нарушили в инструкции. «Но, почему вы не позвонили мне. Я ждал очень важного клиента, он мог приехать и на другой машине. Нужно было сориентироваться» - буквально закричал Николай. «Это вы там «ориентируйтесь», а наша задача – следовать инструкции. Сами виноваты, не можете уточнить номер машины клиента и правильно составить заявку на проезд» - услышал в ответ Николай. Поняв, что дальше разговаривать бесполезно, он положил телефонную трубку и задумался, что же делать дальше.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причины провала переговоров и возможного срыва получения заказа? Кто персонально виноват в возникшей проблеме?
2. Каковы должны быть предприняты управленческие решения, которые могли бы не допускать подобной ситуации?

Экономический факультет

**Методические рекомендации
по подготовке к заключительному этапу
по предметному направлению «Менеджмент»**

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

в 2024/25 уч. г.

Москва, 2024

1. О предметном направлении

Направление «Менеджмент» дает возможность получить студентам широкий кругозор как в области экономики так и в области управления.

Одной из важнейших форм организации учебного процесса является практико-ориентированный характер обучения студентов, так как в своей работе кафедры экономического факультета ориентированы на подготовку специалистов нового поколения, глубоко владеющих теорией менеджмента, обладающих навыками анализа, моделирования, прогнозирования сложных социально-экономических систем, управления коллективом и бизнес-процессами организации.

2. Информация о заключительном этапе

Продолжительность – 90 минут. Олимпиадное 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 25 баллов (максимальная оценка – 75 баллов). Вторая часть заданий включает 1 кейс-задачу на русском языке. Правильный ответ на кейс оценивается в 25 баллов. В сумме участник может набрать 100 баллов по итогам заключительного этапа (финала).

Критерии оценивания заданий заключительного этапа

№	Критерии оценивания открытых вопросов заключительного этапа	Баллы
1	Полнота и правильность ответа, использование профессиональной терминологии, применимость решения на практике	15
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	10
ИТОГО		25

№	Критерии оценивания кейс-заданий заключительного этапа	Баллы
1	Методика решения	5
2	Глубина и полнота анализа	7
3	Логика и аргументация изложения ответов на вопросы	8
4	Применимость предложений на практике	5
ИТОГО		25

Перечень и содержание тем для подготовки к Универсиаде 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

Основная литература

1. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537018>

2. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16239-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540723>
3. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537203>
4. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19129-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555989>
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>

Дополнительная литература

8. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672с.
10. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16239-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540723>
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, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536900>

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. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 290 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16444-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541867>
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. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — 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>

4. Демоверсия заданий заключительного этапа по предметному направлению «Менеджмент»

Открытые вопросы

1. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки; факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации
2. Вхождение человека в организацию. Адаптация и помощь в адаптации со стороны организации.
3. Современные тенденции сегментирования

Кейс 1. TOYOTA сокращает уровни

Перед лицом растущей конкуренции по всему миру руководство Toyota Motor Corp. приняло решение провести реструктуризацию - сократить в административном аппарате 2 уровня управления.

Сохраняя приверженность традициям менеджмента «по-японски», компания вовсе не собиралась проводить сокращение персонала – предполагалось лишь перевести.

Определенное количество управленческих должностей среднего уровня на те работы, которые более приближены к производству. Основной целью Тойоты стало повышение эффективности процесса принятия решений (чем меньше уровней управления – тем быстрее принимаются и реализуются решения).

Предполагаемые изменения так или иначе затрагивали около 25 000 сотрудников компании (весь персонал насчитывает 65 000 человек). Снижение издержек не выдвигалось в качестве цели проводимых изменений, т.к. к этому моменту Toyota Motor Corp. имела устойчивые финансовые результаты.

Главная цель реструктуризации заключалась в устранении сложившегося положения, при котором компания Тойота запаздывала с разработкой ответных действий в отношении своих более гибких конкурентов. Японские компании-конкуренты, уступая Тойоте в финансовой мощи, доле рынка, тем не менее, проводили более гибкую и агрессивную маркетинговую и производственную политику на новых рынках – в Америке, Европе.

Например, подразделение Тойоты в США было открыто только после того, как их открыли Honda, Nissan и Mazda. Тойота с опозданием вошла и на рынок легковых автомобилей представительского класса - лишь вслед за Honda.

Как заявил один из сотрудников аппарата управления компании, на Тойоте «для того, чтобы начался отсчет времени по принятию какого-либо решения, необходимо достигнуть уровня топ-менеджеров, проделав много, слишком много шагов». В то же время среди менеджеров среднего звена определенное количество должностей можно было бы описать как «сиди тихо и ничего не делай». Теперь же предполагалось, что такие менеджеры будут вовлечены в процесс принятия решений, творчества, им будут делегированы и некоторые ручные операции.

Как часть инновационной программы можно расценить и отход в формальном общении сотрудников от термина «качо» («управляющий»). Вместо этого к имени собеседника было рекомендовано приставлять суффикс «-сан» (общеупотребимый в Японии аналог "Mr", "Mrs", "Ms"). Это новшество в общении между сотрудниками

последовало за примером Nissan, которая в свое время таким образом решила бороться с излишней бюрократичностью. В то же время Тойота увеличила расходы на обеспечение сотрудников жильем, отдых, общественные мероприятия до 730 млн. долл.

Аналитики с Wall Street связали эти действия с желанием руководства компании стать более конкурентными и на рынке труда - таким образом Тойота становится более привлекательной для выпускников японских вузов, борьба за которых достаточно напряженна, т.к. предложение на японском рынке труда меньше чем спрос. Реструктуризация позволяет новым сотрудникам сразу включаться в процесс принятия решений и уменьшает количество ступеней при движении вверх карьерной лестницы.

Вопросы

1.Что повлияло на принятие управленческого решения руководством компании Toyota о сокращении уровней управления?

2. Интересы каких групп людей преследовало это решение?

3.Каковы цели решения о сокращении уровней управления?

4.В чем состоят преимущества новой структуры управления? Какие новые возможности для компании открывает реализация этого решения?

5.Какие еще инновации были внедрены в компании Toyota? Интересы каких групп людей при этом реализовывались? Какие при этом ставились цели?