Приложение 4

к образовательной программе
«Деловое администрирование»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 Современный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

Очная, заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Москва

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.О.05 Современный менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. 3
2. 4
3. 5
4. 9
5. 12
6. 31
7. 38
8. 40
9. 42

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.05 Современный менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компе-тенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	*ОПК – 5.2.*	Выполняет научно-исследовательские проекты в области менеджмента с применением современных методов и инструментов, реализует управление на основе современных концепций менеджмента	*ОПК – 5.2. З-1.* ***Знает***- Современные парадигмы менеджмента (Agile, бирюзовые организации, холакратия, управление по ценностям, обучающаяся организация) - Цифровые технологии в менеджменте (CRM, ERP, BI-системы, Big Data для принятия решений) *ОПК – 5.1. У-1.* ***Умеет***- - Анализировать управленческие ситуации и применять современные концепции менеджмента, выполняя научно-исследовательские проекты - Адаптироваться к быстро меняющейся бизнес-среде, применять гибкие методологии в управлении проектами и процессами

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з. е., 108 ак. часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

– очная форма обучения: лекции – 32 а. ч., практические занятия – 32 а. ч., самостоятельная работа – 40 а. ч., контроль – 4 а. ч.

Дисциплина «*Современный менеджмент» (Б1.О.05)* относится к части обязательных дисциплин, блока 1 учебного плана. Изучается на 1-м курсе очной формы обучения в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения дисциплин: Б1.О.08 «Предпринимательство и управление компанией» (1 семестр), Б1.О.09 «Теория организации и организационное поведение» (1 семестр), Б1.В.12 «Профессиональные навыки менеджера».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	8	0	0	8	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	14	4	0	0	4	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	4	0	0	4	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Культура организации	14	4	0	0	4	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Лидерство	14	4	0	0	4	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 6	Инновационный менеджмент	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Менеджмент знаний	14	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачёт с оценкой
Итого		**108**	**32**	**0**	**0**	**32**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**40**	

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**	**ВСЕГО**	**Объём дисциплины, ак. час**											**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									**Самостоятельная работа**		
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**					
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Кат тэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	6	0	0	6	0	0	0	0		0	0	8	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	14	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 4	Культура организации	14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Лидерство	14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Инновационный менеджмент	14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Менеджмент знаний	14	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	12	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Зачёт с оценкой
Итого		**108**	**12**	**0**	**0**	**12**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**80**	

Используемые сокращения:

Л – лекции; занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции

Менеджмент: диалог с историей и современность. Генезис и основные этапы развития менеджмента в XX веке: классический, неоклассический (гуманистический), «синтетический» (глобальный синтез).

Современные экономические, политические и духовные реалии: увеличение скорости изменений и лайфхак «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» (И. Адизес). Среда VUCA, BANI и их влияние на менеджмент. Поколенческие тренды.

Направления (виды, подсистемы) менеджмента и ключевые подходы: общий менеджмент (целевой, стратегический, системный и ситуационный подходы); маркетинг-менеджмент (клиентоориентированный подход и сервисный менеджмент, PR и GR); производственный менеджмент (процессный подход, реинжиниринг, управление качеством) и логистика, финансовый менеджмент (стоимостный подход и KPI), HR-менеджмент (организационная культура, партисипативный подход); информационный менеджмент (управление знаниями, синергетический подход).

Новые вызовы современности и новые компетенции для управленцев. Использование в менеджменте новых технологических возможностей (Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain).

Проектно-командное управление как глобальная тенденция XXI века.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля

Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций.

Изменения в процедуре контроля. Контроль и контроллинг. Принципы и процедуры контроля. Делегирование функций контроля. Контроль потребителя: современные формы. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

Тема 3. Управление людьми в организациях

Управление людьми: от рабочей силы, кадров, персонала, человеческих ресурсов к управлению интеллектуальным потенциалом организации. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлечённостью, приверженностью, креативностью. Коучинг и менторинг.

Человеческий и организационный потенциалы: концепт-идеи, актуальные проблемы и особенности реализации. Обучающаяся организация: особенности и принципы её деятельности. Командообразование и проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

Тема 4. Культура организации

Понятие организационной (корпоративной) культуры и структурные элементы. Концептуальные идеи и модели (Э. Шейн, Р. Дафт, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс и др.) Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность (CSR). Международные стандарты ISO 26000:2010.

Кросс-культурные аспекты менеджмента.

Культура Agile: сущность, возможности и ограничения. Технология Scrum.

Тема 5. Лидерство

Власть и влияние, руководство и лидерство: общее и особенное. Типы и виды организационной власти. Оптимальное количество лидеров в группах (организациях): методологическая дилемма.

Г. Минцберг о двух способах (инструментах) менеджмента: «героическое лидерство» vs «вовлекающее управление». Книга П. Сенге «Пятая дисциплина» (1990) о причинах того, что «сегодня уже недостаточно одного новатора на всю компанию – одного Форда, Слоуна, Уотсона или Гейтса» и о том, почему необходима трансформация от лидерства в командах к командам лидеров.

Тема 6. Инновационный менеджмент

Ключевые понятия: «новшество», «инновация», «инновационный товар (продукт)». Виды инноваций.

Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

Тема 7. Менеджмент знаний

Менеджмент знаний (Knowledge management, KM): генезис и этапы развития.

Сущность интеллектуального капитала и способы измерения. Коэффициент Дж. Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции и механизмы управления знаниями в организации.

Пирамида Г. Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

Книга Р. Т. Кийосаки «Почему отличники работают на троечников…» (2013) и её значение для современных менеджеров.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.05 Современный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т. д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т. д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 Современный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум), тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции. ОПК ОС-1.1

В современной литературе по менеджменту диаметрально противоположные суждения на ту или иную проблему встречаются очень часто.

Точка зрения: «Мы являемся свидетелями… революции в менеджменте, которая связана с усилением роли “третьего сектора”. Наряду со сферой бизнеса… и правительственной сферой, всё больший вес во многих странах приобретают общественные организации и добровольные движения граждан» (П. Друкер).

Точка зрения: «Чтобы понять сегодняшний мир … потребуются новые философские категории.

Низший класс – это люди, которые способны только потреблять. Они похожи на растения. Эти вечные телезрители и пассивные участники цепочек потребления. Мы называем таких людей консумптариями (англ. *consumption* – потребление). Консумптариат – это потребительский пролетариат.

Новый господствующий класс нашего времени – нетократия, или нетократы, т.е. «сетевая власть» (англ. *net* – сеть + кратия – власть). Обычно они живут в больших городах, работают в сфере, связанной с масс-медиа, используют Интернет как средство общения и создания социальных связей. Их главная цель в жизни – достижение доминирующей позиции в социальных связях.

Нетократ постоянно находится в движении. Сегодня он живёт в Москве, завтра – где-нибудь в Штатах или Европе. После этого он может вернуться в Москву и принести с собой всю ту сеть отношений, которую выстроил в другой стране» (А. Бард).

1. Как вы могли бы оценить приведённые суждения? Какие из них Вам представляются верными и почему?

2. Кто, на Ваш взгляд, реально управляет информационным обществом – правительственные чиновники, капитаны бизнеса, трудящиеся массы или нетократия?

Среди отцов-основателей менеджмента, оказавших наиболее существенное влияние на формирование и развитие общей теории, традиционно упоминают таких персон, как Фредерик Тейлор (1856 – 1915), Анри Файоль (1841 – 1925) и Элтон Мэйо (1880 – 1949).

3. Сравните концепции «тейлоризма», «файолизма» и «мэйоизма». В чём, на Ваш взгляд, состоят их положительные стороны, недостатки?

4. Воспользуйтесь управленческой решёткой Роберта Блейка и Джейн Моутон (внимание к персоналу / внимание к производству) и расположите фамилии родоначальников трех основных школ управления на соответствующих позициях (1.9, 5.5, 9.1).

5. Какое, на Ваш взгляд, место в данной схеме может занять теория бюрократической организации Макса Вебера?

6. Охарактеризуйте вклад Курта Левина (1890 – 1947) и Дугласа МакГрегора (1906 – 1964) в развитие научного менеджмента и добавьте эти две фамилии в Вашу схему.

7. Какое практическое значение имеет составленная Вами схема эволюции основных концепций и школ менеджмента?

Многие учёные считают, что менеджер должен быть жёстким, твёрдым, но справедливым; однако, по мнению Г. Минцберга, менеджер должен быть просто весьма хорошо образован. Есть и другие точки зрения: кто-то считает, что для менеджера важна теория управления, другие – психология, третьи – экономика и т. д.

8. А что, по Вашему мнению, является главным слагаемым успеха, инструментом, который помогает менеджерам стать профессионалом экстра-класса?

9. Сформулируйте по 4-5 тезисов, характеризующих методологическую культуру менеджмента и методологическую культуру менеджера, и заполните обе таблицы:

Таблица 1.

Основы методологической культуры современного менеджмента

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Таблица 2.

Основы методологической культуры современного менеджера

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Темы докладов:

1. Книга Г. Форда «Моя жизнь, мои достижения» и её современное значение.
2. Книга А. Барда «Netократия» и её современное значение.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля. ОПК ОС-1.1

Планирование всегда считалось и продолжает считаться одним из краеугольных камней любого управления, но однажды Питер Фердинанд Друкер (1909 – 2005) написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя…

1. Что имел в виду этот авторитетный учёный и какова Ваша точка зрения?

2. Как Вы считаете, какие иные факторы «гарантируют» достижение высоких результатов в бизнесе?

3. Сформулируйте какую-либо актуальную для Вас проблему, затем определите стратегический замысел и тактические действия, направленные на её решение. Для большей наглядности и убедительности нарисуйте «дерево целей».

4. В чём состоит главное отличие «дерева целей» и «луковицы целей».

Стратегические планы большинства современных организаций, особенно крупных и средних, дают представление об их миссии. Нередко миссии открыто декларируются, например, в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Многие владельцы и менеджеры на вопрос о содержании миссии конкретной организации пожмут плечами или в лучшем случае скажут о максимизации прибыли, личных амбициях и т. п.

5. В чем состоит отличие миссии коммерческой организации от её целей? Приведите примеры несовпадения миссий двух-трёх организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса:

а) авиакомпаний;

б) коммерческих банков;

в) кондитерских фабрик;

г) магазинов одежды (обуви, парфюмерии и косметики);

д) супермаркетов или сетей продуктового ритейла.

6. Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.

Разработка планов развития отдельных направлений бизнеса (стратегических бизнес-единиц, СБЕ) позволяет сформулировать конкретные задачи организации и результаты, к достижению которых она стремится в области маркетинга, инноваций и финансов. При этом нередко между планируемыми показателями и стремлениями высшего руководства возникает стратегический разрыв:

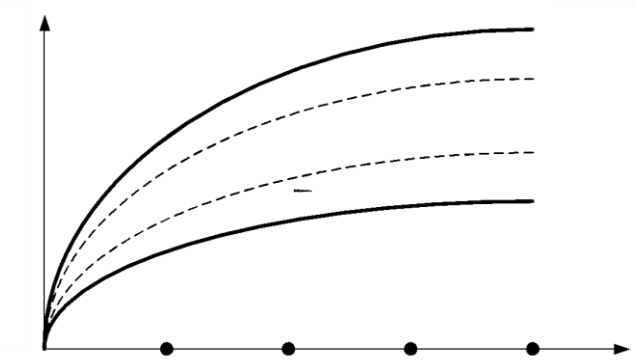


Рис. 1. Стратегический разрыв

В этом случае наиболее вероятны два решения: пересмотр задач в сторону уменьшения и поиск новых способов достижения прежних целей на основе выявления скрытых резервов и возможностей. Планируемые результаты деятельности организации могут быть превышены либо путём совершенствования текущего бизнеса, либо за счёт его трансформации в новые разновидности.

7. Возьмите для примера малое предприятие (профиль – по Вашему усмотрению), а затем уточните понятия «внутренний рост» и «внешний рост».

8. Какие внутренние и внешние источники развития предприятия до 2025 года Вы, как генеральный директор, рассчитываете использовать?

9. Что такое «синергизм», «синергетический эффект»? Приведите примеры отрицательной и положительной синергии.

Надёжная система контроля является залогом успешного функционирования организации. Контроль может быть внешним или внутренним, постоянным или периодическим, тотальным или выборочным, а также финансовым, техническим, информационным…

10. Каково значение предварительного, текущего и заключительного контроля для качественного выполнения заказа (контракта, проекта)?

11. Опишите стандартные процедуры контроля, применяемые в следующих организациях (две организации – по выбору): автосервис; ресторан; салон красоты; туристическое агентство; супермаркет; магазин бытовой техники.

12. Изобразите графически систему контроля, оптимальную для коммерческой организации с численностью работников 12 – 15 человек (профиль организации – на Ваше усмотрение).

Темы докладов:

1. Книга А. А. Богданова «Тектология (всеобщая организационная наука)» и её современное значение».
2. Книга А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и её современное значение.

Тема 3. Управление людьми в организациях. ОПК ОС-1.1

Наш современник мультимиллионер Роберт Кийосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвёл любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Ко мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть $100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять взаймы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это…, но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, … продать его за ту сумму, за какую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?

2. Какие стили поведения (управления) продемонстрировали её участники?

Известно, что комбинированный стиль управления – это сочетание авторитарного, демократического и либерального стилей. Соотношение между ними варьируется в зависимости от рода деятельности, характера служебных отношений, рыночной конъюнктуры, этапа жизненного цикла организации, иных внешних и внутренних факторов.

3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу:

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

4. Какие внутренние и внешние факторы обусловливают доминирование каждого из базовых стилей в комбинированном стиле управления?

5. Кратко охарактеризуйте стили управления, предложенные Томом Бойделлом, придумайте оригинальные символы для условного обозначения каждого из них и заполните таблицу:

Таблица 4.

Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		
Оценивающий		
Интегрирующий		

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров…

6. Составьте резюме для участия в конкурсе на замещение какой-либо вакантной должности (по Вашему выбору), включив в него какую-либо «изюминку». В тексте избегайте условностей (например, ООО «Последняя компания, телефон 8-495-XXXXXXX) и ограничьтесь одной-двумя страницами формата А4 (шрифт Times New Roman, кегль 12, междустрочный интервал 1,0).

P.S. Вы также можете зарегистрироваться как потенциальный кандидат на сайте HeadHunter https://hh.ru/ либо на других аналогичных сервисах по трудоустройству и воспользоваться едиными шаблонами…

7. Допустим, что Ваше резюме привлекло внимание HR-службы (работодателя) и Вас пригласили на собеседование. Вы прибыли в назначенное времени в офис компании, вошли в кабинет и узнали, что беседовать с Вами будет … робот! Как это новшество может отразиться на Вашем морально-психологическом состоянии?

Представьте, что Вас назначили на должность начальника структурного подразделения (отдела, службы), где работает 15 – 20 человек. После краткого представления нового руководителя трудовому коллективу генеральный директор покинул зал заседаний, оставив Вас с подчинёнными…

8. Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого дня? На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых? Каким образом Вы сможете произвести благоприятное впечатление?

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе или перейти на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор…

9. Что бы Вы предпочли: быть главным в регионе или оказаться середняком в столице? Аргументируйте оба варианта решения.

10. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтёте организовать собственный бизнес.

11. Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать?

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность сильно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу, «за голос можно платить».

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но ещё больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

12. А как Вы будете подбирать сотрудников на ключевые должности? Какие требования к кандидату Вы в конкретном случае будете считать основными?

В 2025 году кинокомпания НТВ представила новый сериал «ПИН-код», а годом ранее известный британский актёр Джейсон Стэйтем (Jason Statham) сыграл главную роль в полнометражном фильме «Пчеловод» на ту же тему: мошеннические действия колл-центров…

13. Одна из многих песен в репертуаре талантливого музыканта и исполнителя Тимура Шаова заканчивается вопросом «Чему нас жизнь учит?», на который автор ответил: «Да ничему она не учит». Вы согласны или готовы возразить?

Главным из достоинств управленца всегда считалась способность играть роль главы семьи, т. е. человека, который по-отечески относится к подчинённым и действует по формуле «твёрдость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» являются весьма противоречивыми. Так, например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Г. Форд (1863–1947) утверждал: «It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard. We hire a man, not his history».

14. Переведите это поучительное высказывание на русский язык и выскажите собственное мнение: что, на Ваш взгляд, правильное, традиционное представление или позиция Форда? Почему?

15. Допустим, что вместо названия тюрьмы в данный текст будет включена аббревиатура РАНХиГС. Вы верите в истинность обновлённого тезиса? Сомневаетесь? Поясните.

Тема доклада:

Книги Р. Кийосаки из серии «Богатый папа, бедный папа» и их значение для менеджеров-профессионалов и не только…

Тема 4. Культура организации. ОПК ОС-1.1

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Впервые его применил немецкий и русский генерал-фельдмаршал Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке (1800–1891), характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Разумеется, формальные и неформальные правила, кодексы поведения и т.п. сложились внутри профессиональных сообществ задолго до этого (например, в средневековых гильдиях),

причём за их несоблюдение виновного могли лишить членства в группе или же покарать более сурово.

Сегодня количество определений культуры исчисляется уже не десятками-сотнями, а тысячами, не говоря о многочисленных нюансах в трактовке понятия «организационная культура». И все же, несмотря на такое изобилие дефиниций, многие учёные справедливо полагают, что организационная культура (ОК) – это система формальных и неформальных правил, регламентирующих отношения между членами организации.

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК: рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи); клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Камерон и Р. Куинн); «убогое», «серединное», «обогащённое» управление, «У. производством» и «У. загородным клубом» (Р. Блейк и Дж. Моутон); «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?

2. Являются ли термины «организационная культура» и «корпоративная культура» синонимами? Поясните.

3. Заполните таблицу, предложив свою интерпретацию 8 типов организационной культуры (версия М. Бурке), опираясь на образец:

Таблица 5.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

Наименование типа	Основные черты (признаки)	Примеры организаций
«Оранжерея»	эксклюзивность; высокие издержки на охрану объектов, содержание помещений и обучение персонала; угроза нарушения авторских прав, производства и сбыта подделок	Государственные и частные музеи, галереи, магазины антиквариата и пр.
«Огород»		
«Крупная плантация»		
«Французский сад»		
«Кочующая орхидея»		
«Косяк рыб»		
«Лиана»		
«Отдельные колоски»		

По мнению американского социолога Эдгара Шейна (1928 – 2023), ОК представляет собой «набор приёмов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти приёмы и правила «представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные». Ряд авторов трактует культуру организации как сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), «бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива».

4. Действительно ли администрация организации всегда является «локомотивом», а персонал – «вагонами»? Аргументируйте свою точку зрения.

Французский социолог Н. Деметр утверждал, что ОК – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая *всеми* членами организации.

5. Не кажется ли Вам, что в большинстве современных организаций работников лишь играют определённые роли, искажая при этом свою сущность?

6. Какие формы и методы развития персонала в корпорациях являются, по Вашему мнению, наиболее и наименее эффективными? Приведите примеры.

Точка зрения: «Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен "виртуальными деньгами", которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных "портфельных" инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих "портфельных инвестиций", не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым *нет и не может быть* рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его в "свободное" плаванье. Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства – и в первую очередь американское – все вместе ополчились на эту новую "свободу", валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что она такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро – это уже слишком. Другими словами, стратегию надо строить, исходя из представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока ещё мало кто это умеет).

Новые реалии… сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как этот курс реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; эти ответы и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии... Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у неё не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия – если не годы. Если организация не сможет достойно "встретить" эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим» (П.Ф. Друкер).

7. Можно ли научиться управлять собственными запасами иностранной валюты? Если да, то как, каким образом, а если нет, то почему?

8. Проанализируйте общую динамику и текущие результаты политики Российской Федерации в области импортозамещения и перехода к расчётам в национальных валютах в рамках БРИКС, начиная с 2022 года.

9. Чем, на Ваш взгляд, был вызван значительный рост мировых цен на драгоценные металлы (золото, серебро, платина, палладий) в последние годы? А на криптовалюты?

10. Познакомьтесь с книгой Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ответьте на вопрос: «Какие рекомендации, адресованные менеджерам, сохраняют актуальность?»

Тема доклада:
Книга П. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке»: теория и практика.

Тема 5. Лидерство. ОПК ОС-1.1

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, а также и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (*англ.* leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижёр, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актёр; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают главу, руководителя какого-либо коллектива или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе.

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант (Р=Л) специалисты оценивают как лучший, желательный, второй (Р $\neq$ Л) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий параллельное существование формальной и неформальной структур организации, возглавляемых соответственно руководителем и лидером.

1. Изложите собственное мнение по данной проблеме.

Помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства в литературе можно встретить и так называемый интерактивно-ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.

2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.

Современная организация – это команда профессионалов, обладающих лидерским потенциалом и готовых проявлять инициативу в различных ситуациях. Особая роль в ней принадлежит руководителю, умело сочетающему различные типы и формы власти, формальные и неформальные процедуры управления.

3. Раскройте сущность и содержание легитимной, поощрительной, принудительной, репрезентативной и ресурсной форм власти.

4. Какая власть называется экспертной? Приведите пример.

5. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.

Представьте себя в роли дирижёра симфонического оркестра, но вместо музыкального произведения, записанного обычными нотами, Вам предстоит написать аранжировку для схемы, изображающей команду сотрудников какой-либо организации.

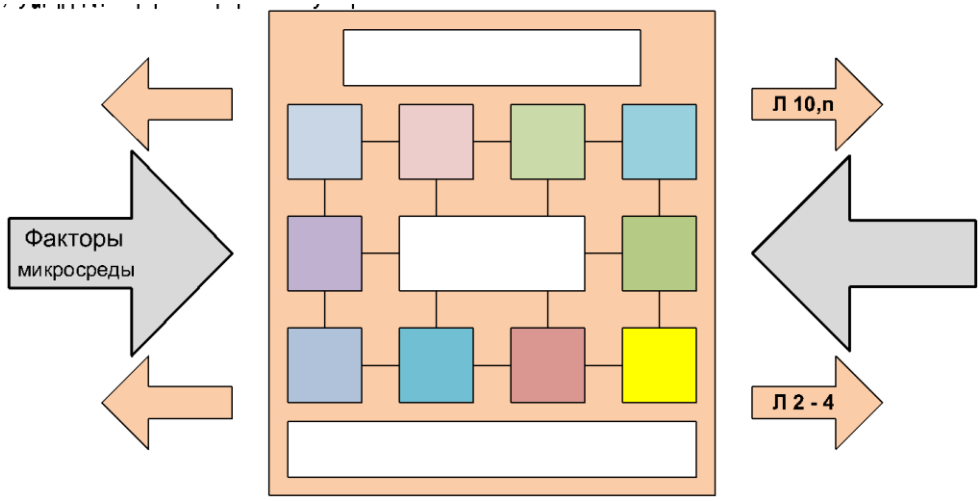


Рис. 3. Интерактивно-ситуационная концепция лидерства

6. Какие лидерские качества и роли сотрудников, образующих единую команду, Вы полагаете наиболее важными и эффективными в условиях нестабильности внешней среды или экономического кризиса?

Для ответа на следующие вопросы используйте базы интернет-порталов экономической информации (РБК, Bloomberg, Investing.com) и проведите анализ биржевых котировок акций крупнейших компаний СНГ за последние 20 лет.

7. Почему рыночная капитализация многих российских «голубых фишек» заметно снижалась в периоды кризисов (2008–2010, 2014–2016, 2022–2025)?

8. Какие предприятия СНГ продемонстрировали позитивную динамику, стабильность или незначительное снижение котировок акций в течение этого периода?

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил о том, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов[1]. Между тем, указанный троекратный рубеж остался миражом, о котором уже не вспоминают. Более того, сегодня и «скромная» 360-миллиардная отметка представляется невероятной…

[1] См.: Капитализация «Газпрома» через 7-8 лет достигнет $1 трлн – Миллер // РИА Новости. 2008. 10 июня / http://ria.ru/economy/20080610/109793434

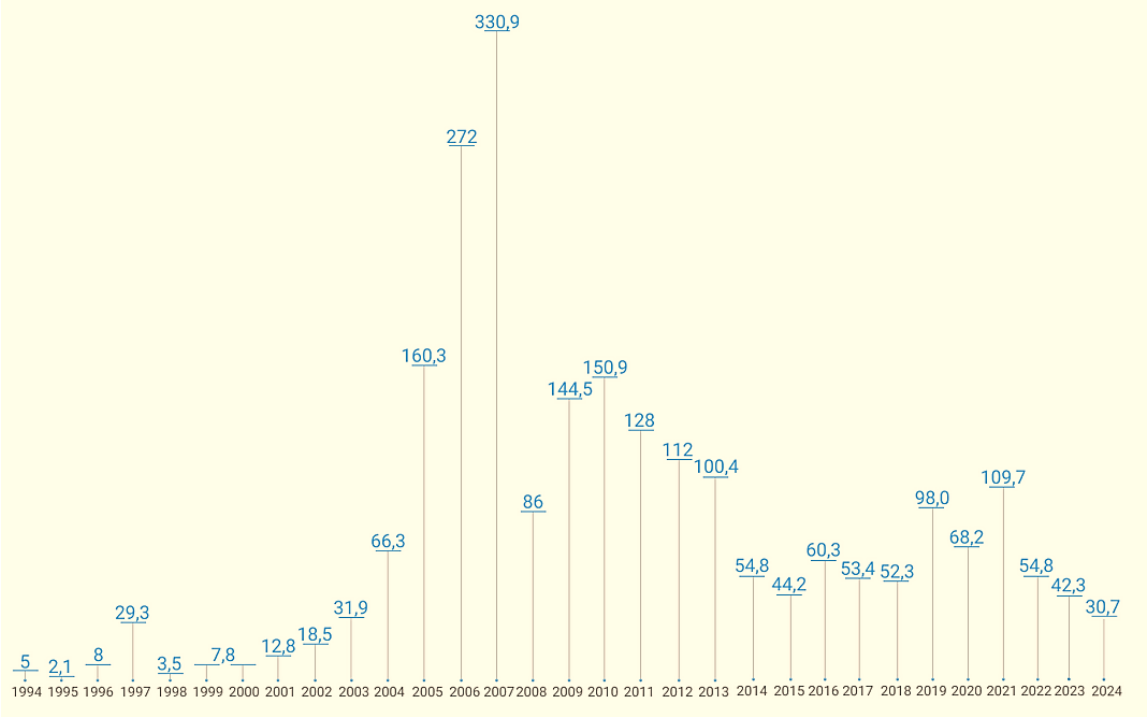


Рис. 4. Динамика рыночной капитализации «Газпрома» (млрд долл. США)[2]

9. Почему показатели рыночной капитализации ПАО «Газпром» на порядок ниже, чем заявленная «космическая» стратегическая цель?

10. Вы полагаете, что к 2030 году ситуация кардинально изменится? Или этим же предначертаниям не суждено осуществиться? Должны ли в этой связи топ-менеджеры этого и других ПАО в аналогичных ситуациях нести ответственность за обнародование необоснованных прогнозов? Если да, то какую именно? Если нет, то почему? Поясните.

11. Как известно, в 2019 году ПАО «АВТОВАЗ» сменил организационно-правовую форму на АО. Каковы причины и главная цель этого организационного изменения?

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира (например, TOP-100 по версии Interbrand[3]), американских корпораций более 50% а российских компаний в этом списке нет).

[2] Официальный сайт ПАО «Газпром» / https://www.gazprom.ru/investors/stock/

[3] Source: Interbrand (official site) / https://interbrand.com/

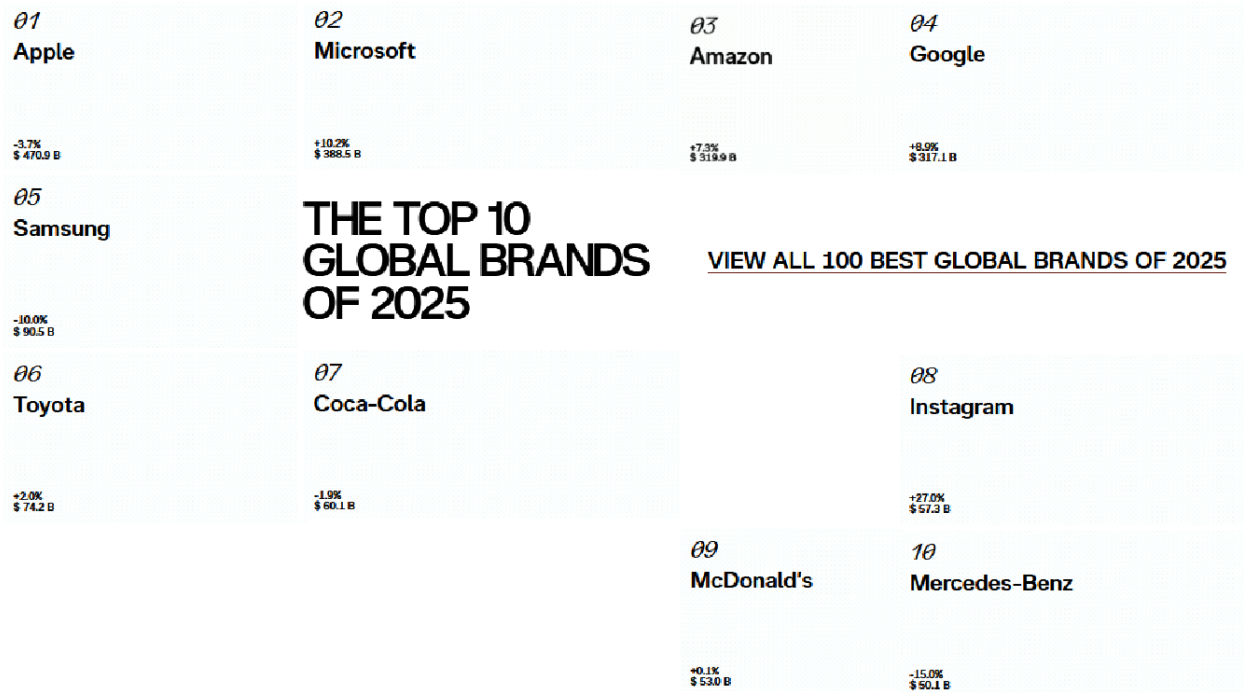


Рис. 5. «Десятка» самых дорогих брендов (2025)[4]

12. Как объяснить этот «американский феномен»? Изложите свою точку зрения на примере двух-трёх компаний из первой десятки.

Тема доклада:
Книга Г. Хэмела «Манифест лидера» и их значение для современных менеджеров.

Тема 6. Инновационный менеджмент. ОПК ОС-1.1

Инновации, как и люди, организации, товары и услуги, имеют жизненный цикл. Непрерывная деятельность по созданию (приобретению), внедрению и модернизации новшеств является стратегическим фактором, обеспечивающим успех в условиях рынка.

Несмотря на цикличность процессов и явлений, продолжительность жизни конкретного новшества непредсказуема. По этой причине роль и значение тщательного исследования каждого из этапов жизненного цикла новшеств / инноваций неуклонно возрастают.

[4] Best Global Brands (2025) / https://interbrand.com/best-global-brands/

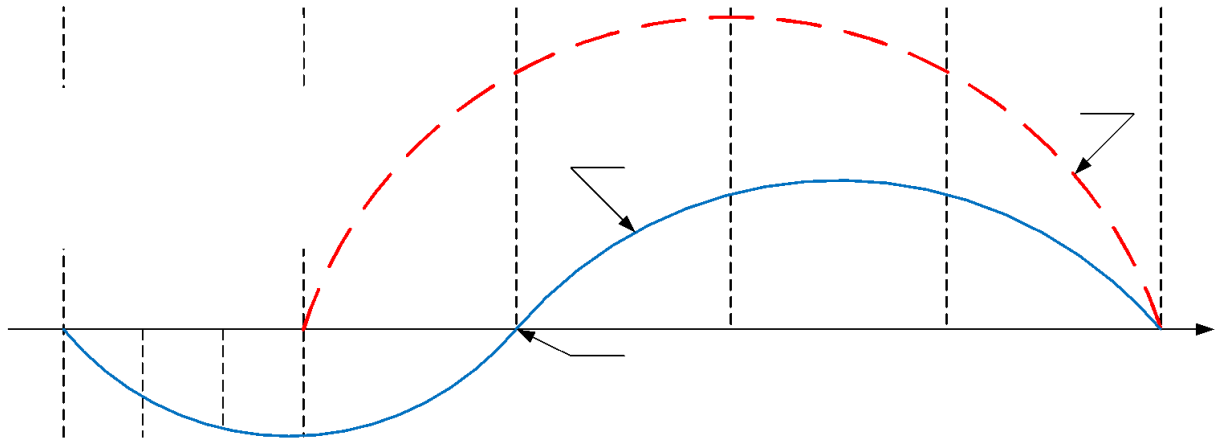


Рис. 6. Жизненный цикл инноваций[5]

1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.

2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.

3. Предложите комплекс мер, направленных на реализацию одной из стратегий развития организации: а) укрепление и расширение позиций на старом рынке; б) проникновение на новый рынок; в) вертикальная интеграция; г) горизонтальная интеграция; д) диверсификация.

Одной из наиболее распространённых в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Грейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменений и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной *деятельности* (планирование, контроль, координация, прессинг) и одновременно на *поддержку* и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и её сохранение как целостного организма.

4. Познакомьтесь с PM-теорией лидерства Дзюдзи (Юджи) Мисуми – Марка Петерсона. Охарактеризуйте четыре квадранта (PM, Pm, pM, pm) и ситуации применительно к внедрению какого-либо организационного новшества.

5. Начертите матрицу «Отношение к инновациям / Форма поведения». Что следует предпринять руководителю в каждой из четырёх ситуаций, возникающих в зависимости от отношения сотрудников к инновациям (позитивное / негативное) и формы поведения (скрытая / открытая)?

Воспользуйтесь 2-3 учебниками по дисциплине «Инновационный менеджмент», доступных в одной из ЭБС, или найдите соответствующую информацию в Интернете и охарактеризуйте пять типов инновационных организаций: а) венчурный, б) эксплерентный, в) виолентный, г) патиентный, д) коммутантный.

6. Какими основными качествами должны обладать менеджеры венчурных и эксплерентных фирм?

7. Охарактеризуйте три разновидности виолентов и приведите примеры таких организаций: а) «гордый Лев»; б) «могучий Слон»; в) «неповоротливый Бегемот».

[5] ФИ – фундаментальные исследования, ПИ – прикладные исследования, ОКР – опытно-конструкторские разработки.

8. Какую тактику инновационного поведения избирают «Лисы» и «Мыши»? Приведите примеры таких организаций.

«Аббат улыбнулся.

– Увы, дитя моё, – сказал он, – знание человечества весьма ограничено, и когда я научу вас математике, физике, истории и трём-четырём живым языкам, на которых я говорю, вы будете знать то, что я сам знаю; и все эти знания я передам вам в какие-нибудь два года.

– Два года! Вы думаете, что я могу изучить все эти науки в два года?

– В их приложении нет; в их основах – да. Выучиться не значит знать; есть знающие и есть учёные, – одних создаёт память, других философия.

– А разве нельзя научиться философии?

– Философии не научаются; философия есть сочетание приобретённых знаний и высокого ума, применяющего их...

– Чему же вы станете учить меня сначала? – спросил Дантес. – Мне хочется поскорее начать, я жажду знания.

– Всему! – отвечал аббат».

9. Прокомментируйте диалог героев романа А. Дюма «Граф Монте-Кристо».

10. Объясните причины неоднозначного отношения к философии: одни считают её наукой наук, путеводной звездой, а другие – абстракцией, оторванной от реальной жизни.

Темы докладов:

Книга А. И. Пригожина «Дезорганизация…» и её современное значение».

Книга М. Свон «Блокчейн: Схема новой экономики».

Тема 7. Менеджмент знаний. ОПК ОС-1.1

Коллоквиум по книге Питера Сенге «Пятая дисциплина».

Вопросы для подготовки и обсуждения:

1. Как наши действия создают реальность и как мы можем её изменить?
2. Законы пятой дисциплины и изменение мышления.
3. «Точки опоры»: личное совершенствование, ментальные модели, совместное видение, командное обучение.
4. Практические выводы: мотивации – стратегии – обновлённый руководитель и граждане с системным мышлением – новые горизонты.

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объёме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчёта:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчёта результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1–4

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

В результате серии экспериментов, проведённых в конце XIX столетия, этот специалист установил, что результаты совместной (групповой) деятельности оказывались меньше арифметической суммы индивидуальных усилий членов этой группы. Укажите его имя:

1) Фредерик Уинслоу Тейлор
2) Генри Форд
3) Анри Файоль
4) **Максимиллиан Рингельман**
5) Фрэнк и Лилиан Гилбреты

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Согласно концепции жизненного цикла организации, предложенной Ицхаком Адизесом, один из перечисленных этапов не является элементом восходящей траектории развития, а свидетельствует об организационном кризисе. Укажите его:

1) ухаживание
2) младенчество

3) вперёд (давай-давай)
4) юность
5) расцвет
6) **аристократизм**

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Из перечня характеристик – «измерений» (dimensions) – корпоративной культуры выберите имеющие отношение к модели 6D Герта Хофстеде (три верных ответа):
1) последовательность / синхронность
2) **индивидуализм / коллективизм**
3) **мужественность / женственность**
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность
6) **снисходительность / сдержанность**
7) авторитаризм / либерализм

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Укажите имя выдающегося мыслителя XX века, автора 12-томного труда «Постижение истории», в котором была изложена теория локальных культур и, в частности, раскрыт механизм («Вызов-и-Ответ») формирования, прогресса и упадка цивилизаций:
1) Николай Яковлевич Данилевский
2) Самюэль Филлипс Хантингтон
3) **Арнольд Джозеф Тойнби**
4) Освальд Шпенглер
5) Збигнев Бжезинский

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Из перечня ключевых факторов, определяющих жизнедеятельность человека и социума, выберите те, которые принято относить к духовным и которые также являются формами общественного сознания (четыре верных ответа):
1) экономический
2) **политический**
3) **научный**
4) **религиозный**
5) **эстетический**
6) экологический
7) демографический
8) военно-технический
9) прагматический
10) ортодоксальный

Тестовое задание 6 (одиночный выбор).

Согласно Федеральному закону от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», для малых предприятий среднесписочная численность персонала установлена в пределах:
1) от 15 до 50 человек
2) от 15 до 75 человек
3) **от 15 до 100 человек**

4) от 15 до 150 человек
5) от 101 до 250 человек
6) от 251 до 500 человек

Тестовое задание 7 (одиночный выбор).

Малые группы классифицируют как референтные и нереферентные по критерию:
1) «цель создания»
2) «степень развития»
3) **«степень значимости членства»**
4) «характер взаимосвязи с социальной средой»
5) «количество участников»
6) «характер организации и взаимодействия участников»
7) «статус и ожидания»

КТ-2
Задания закрытого типа
Темы 5–7
Тестовые задания с инструкцией по выполнению:
Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Укажите разновидность власти, основанной на делегировании сотрудникам права представлять интересы организации на разных уровнях (международном, национальном, региональном, отраслевом) и наделении их соответствующими полномочиями:
1) легитимная
2) **репрезентативная**
3) ресурсная
4) экспертная
5) доверительная

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Анализируя проблемы лидерства, канадский учёный Генри Минцберг выделил два типа лидерства (лидеров):
1) «формальный»
2) «харизматический»
3) **«героический»**
4) **«вовлекающий»**
5) «стратегический»
6) «тактический»
7) «авторитарный»
8) «демократический»
9) «универсальный»
10) «ситуационный»

Тестовое задание 3 (одиночный выбор).

Экономические, политические, социальные, технические… Укажите критерий, согласно которому выделены данные разновидности коммуникаций:

1) масштаб (рамки) деловой среды
2) **содержание обсуждаемых и решаемых задач**
3) характер установления и поддержания отношений
4) форма (формат)
5) иерархичность

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Укажите имя автора следующего высказывания: «Некоторые люди всё ещё считают, что мы должны заменить менеджмент лидерством. Очевидно, что это не так: у них разные … функции. Нам нужен превосходный менеджмент. И нам нужно ещё более превосходное лидерство».

1) Абрахам Маслоу
2) **Джон Коттер**
3) Генри Минцберг
4) Ричард Дафт
5) Ицхак Адизес
6) Питер Сенге

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

В современном учебнике по менеджменту, написанном профессором РАНХиГС Мариной Анатольевной Корговой, эти типы лидеров выделены и рассмотрены в контексте этапов жизненного цикла организации:

1) **«пионеры», «созидатели», «стратеги», «тренеры»**
2) «организатор», «эрудит», «эталон», «мастер»
3) «один из нас», «лучший из нас»
4) «стратег», «тактик», «оператор»
5) «продюсер», «исполнитель», «эксперт», «вдохновитель»

Тестовое задание 6 (множественный выбор).

Термин «персональный менеджмент», рассматриваемый в широком смысле, а не как эквивалент самоменеджмента, включает несколько аспектов (три верных ответа):

1) аксиологический
2) гносеологический
3) методологический
4) **объектный**
5) объективный
6) **предметный**
7) **субъектный**
8) субъективный

Тестовое задание 7 (множественный выбор).

Известный российский специалист в области управления изменениями и управленческого консультирования профессор Аркадий Ильич Пригожин в книге «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» для раскрытия потенциала и механизма функционирования организации ввёл и обосновал три базовых понятия. Укажите их:

1) **«энтропики»**

2) **«синергики»**
3) **«синкретики»**
4) «холерики»
5) флегматики»
6) «сангвиники»
7) «энциклики»
8) «катализаторы»
9) «ингибиторы»

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачёт) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Общий менеджмент: целевой, системный, ситуационный, стратегический подходы.
2.	Проектно-командное управление как глобальная тенденция XXI века.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Согласно концепции Генри Минцберга, из 10 ключевых ролей менеджера три относятся к сфере межличностных отношений. Укажите их:

1) **«Связующее звено»**
2) **«Лицо организации»**
3) **«Лидер»**
4) «Аналитик»
5) «Информатор»
6) «Выразитель мнения»
7) «Предприниматель»
8) «Стабилизатор»
9) «Распределитель ресурсов»
10) «Переговорщик»

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор(ы)» (заполните пропуски соответствующими буквами):

1) «Мотивация и личность» (1954)
2) «Человеческая сторона предприятия» (1960)
3) «Управленческая сетка» (1964)
4) «Одноминутный менеджер» (1981)
5) «Командный подход: создание высокоэффективной организации» (1993)

А) Абрахам Гарольд Маслоу
Б) Дуглас МакГрегор
В) Роберт Блейк и Джейн Моутон
Г) Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон
Д) Джон Катценбах и Дуглас Смит

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г, 5Д

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор»:

1) «Принципы научного управления» (1911)
2) «Двенадцать принципов производительности» (1911)
3) «Общая и прикладная психология» (1914)
4) «Общее и промышленное управление» (1916)

А) Фредерик Тейлор
Б) Гаррингтон Эмерсон
В) Гуго Мюнстерберг
Г) Анри Файоль

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г

Тема 2. Трансформация планирования и контроля. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос

1.	Стратегическое и тактическое планирование: сущность и инструменты.
2.	Контроль и контроллинг: общее и особенное.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Одна из стратегий НЕ является квадрантом матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ):

1) «знаки вопроса»
2) «звёзды»
3) «дойная корова»
4) «хромая утка»
5) **«одинокий тигр»**

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите четыре стратегии развития, образующих матрицу Игоря Ансоффа:

1) **обработка рынка**
2) **развитие рынка**
3) **развитие продукта**
4) **диверсификация**
5) обработка персонала
6) развитие персонала
7) замена персонала
8) инфляция

2.3. Прочитайте текст и укажите верную последовательность.

Расположите основные этапы организации процесса контроля в последовательности от «входа» к «выходу»:

1) установление стандартов, норм, рабочих заданий
2) измерение показателей деятельности
3) сравнение плановых и фактических показателей
4) оценка финального результата
5) корректировка действий работника и/или стандартов, норм, рабочих заданий

Ответ: 1 – 2 – 3 – 4 – 5

Тема 3. Управление людьми в организациях. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Этапы формирования и развития (функционирования) малой группы.
2.	Особенности управления малыми группами (командами) на различных этапах ЖЦО (на примере PAEI-методологии И. К. Адизеса).

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Малые группы классифицируют как формальные и неформальные по критерию:

1) «цель создания»
2) «степень развития»

3) «степень значимости членства»
4) «характер взаимосвязи с социальной средой»
5) **«характер организации и взаимодействия участников»**

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в хронологической последовательности названия 5 стадий формирования малой группы:
1) рекрутинг
2) рождение
3) брожение
4) нормирование
5) деятельность

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Согласно концепции Ицхака Адизеса, общее количество этапов (стадий) жизненного цикл организации равно:
1) пяти
2) шести
3) семи
4) восьми
5) девяти
6) **десяти**

Тема 4. Культура организации. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Организационная культура: сущность, элементы, особенности формирования.
2.	Корпоративная социальная ответственность: теория и практика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите термин, обозначающий управление рисками в организациях, возникающими из-за несоблюдения требований законов и иных нормативных актов, правил и стандартов надзорных органов, кодексов поведения:
1) хеджирование
2) диверсификация
3) **комплаенс**
4) конфирмация
5) плебисцит

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите четыре типа корпоративной культуры, являющихся частью организационно-управленческой концепции Фонса Тромпенаарса и Чарлза Хэмпдена-Тёрнера:
1) **«Инкубатор»**
2) **«Управляемая ракета»**
3) **«Семья»**

4) **«Эйфелева башня»**
5) «Статуя свободы»
6) «Пирамида Хеопса»
7) «Клан»
8) «Адхократия»
9) «Иерархия»
10) «Рынок»

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Одно из «измерений» (dimension) корпоративной культуры является общим для моделей 6D (Герта Хофстеде) и 7D (Фонса Тромпенаарса):

1) последовательность / синхронность
2) **индивидуализм / коллективизм**
3) мужественность / женственность
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность

Тема 5. Лидерство. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Власть как социальное явление. Типология организационной власти.
2.	Современные концепции лидерства: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите формы власти, которые связаны с должностью руководителя, или, другими словами, вытекают из его должностных полномочий (три верных ответа):

1) **легитимная**
2) экспертная
3) **поощрительная**
4) рациональная
5) **принудительная**
6) харизматическая

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Дополните фрагмент из книги «Растерянный континент» Ги Меттана недостающим словом: «Повсеместное внедрение Болонской конвенции, задуманной с целью обеспечения совместимости стандартов и единообразия качества в образовании, а также введение учебных программ и академических знаний, заимствованных у американских университетов ради гармонизации высшего образования в Европе, также способствовали превращению университетов – изначально центров критического и свободного мышления – в фабрики по производству академического […] по системе Тейлора».

Ответ: полуфабриката

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Способность индивида контролировать поведение других, применяя разнообразные научные методы и приёмы (анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, демонстрация, экстраполяция, верификация). Такую форму власти именуют:

1) методологической
2) теоретической
3) **рациональной**
4) экспертной
5) харизматической

Тема 6. Инновационный менеджмент. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Жизненный цикл инноваций: основные этапы и особенности управления.
2.	Управление изменениями (Change management): сущность, актуальные проблемы и основные инструменты.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите соавторов (два верных ответа) популярной модели организационных изменений, которая включает четыре стадии – «Рефрейминг», «Реструктуризация», «Ревитализация», «Реновация»:

1) Ларри Грейнер
2) Майкл Бир
3) Нитин Нориа
4) **Франсис Гуияр**
5) **Джеймс Келли**

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Инициированный профессором Генри Минцбергом из Университета МакГилла проект “CoachingOurselves” («Развиваем себя») опирается на идею доминирующей роли практики (опыта) по отношению к методам коучинга с обратной связью и формального обучения (тренинга) в пропорции:

1) 80:10:10
2) **70:20:10**
3) 60:30:10
4) 50:30:20
5) 50:25:25

2.3. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Укажите автора либо соавторов трёхэтапной модели организационных изменений, включающей стадии «Размораживание», «Действие» и «Замораживание»:

1) Ларри Грейнер
2) Майкл Бир и Нитин Нориа
3) **Курт Левин**
4) Франсис Гуияр и Джеймс Келли
5) Ричард Бекхард и Дэйвид Глейчер

Тема 7. Менеджмент знаний. ОПК ОС-1.1

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Управление знаниями: концептуальные идеи и тенденции развития.
2.	Корпоративное обучение и развитие: теория и практика

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

«Система обучения, связанная с развитием знаний и совершенствованием умений, навыков в рамках какой-либо позиции, специальности». Выражаясь одним словом (термином), это:

1) подготовка
2) переподготовка
3) социализация
4) адаптация
5) **повышение квалификации**

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите три вида профессионального (корпоративного) обучения:

1) **подготовка**
2) **переподготовка**
3) **повышение квалификации**
4) тренинг
5) деловая игра
6) кейс
7) наставничество
8) менторство
9) коучинг
10) стажировка

2.3. Прочитайте текст и выберите несколько ответов.

По версии Уильяма Мак-Ги и Пола Тэйера, при определении потребностей в обучении персонала нужно тщательным образом исследовать три элемента (объекта):

1) **организация**
2) **задача**
3) группа
4) **личность**
5) цель
6) функция
7) средства (преподавателя и обучающихся)
8) потенциал (преподавателя и обучающихся)

2.4. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Автором делового бестселлера «Пятая дисциплина, Искусство и практика обучающейся организации» является:

1) Генри Минцберг
2) Ицхак Адизес
3) **Питер Сенге**
4) Стивен Кови
5) Джонатан Гослинг

6) Карл Вииг
7) Икуджиро Нонака
8) Хиротака Такеучи

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т. е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учёбы и поведения. Чёткое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его

нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учёбы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объёма недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т. п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьёзная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных

предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учётом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся собственное отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Богомолова, Т. П. Краткая история управленческой мысли (в вопросах и ответах): учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев – М.: Директ-Медиа, 2022. – 168 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=688977

2. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учебник для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 167 с. / https://urait.ru/bcode/564549

3. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – М.: Юрайт, 2025. – 487 с. / https://urait.ru/book/teoriya-i-istoriya-menedzhmenta-561172

4. Тромпенаарс, Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.

8.2. Дополнительная литература

5. Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

6. Личная эффективность: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

7. Управление и лидерство для начинающих руководителей / Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 250 с. (Серия «HBR: 10 лучших статей») / https://znanium.ru/catalog/product/2166309

8. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. (Серия «HBR: 10 лучших статей) / https://znanium.com/catalog/product/926039

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 18.12.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

11. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

12. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
13. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)
14. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)
15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)
16. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)
17. http://interbrand.com (100 best global brands)
18. https://ru.investing.com/ (Investing)
19. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)
20. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)
21. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)
22. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
23. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)
24. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)
25. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

8.5. Периодические издания

26. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
27. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
28. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

29. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

30. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

31. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

32. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

33. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

34. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

35. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

36. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

37. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

38. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

39. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

40. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	Образовательная платформа Юрайт

	Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru