Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Эффективное государственное и муниципальное управление
(наименование образовательной программы)

очная, очно-заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Красногорск

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

Автор(ы)-составитель(и) РПД:
Анисимов Е.Я., ст. преподаватель кафедры Государственной и муниципальной службы

Заведующий кафедрой:
Галий Елена Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой Государственной и муниципальной службы

Рабочая программа дисциплины Зарубежный опыт управления одобрена на заседании кафедры Государственной и муниципальной службы факультета Государственного и муниципального управления МОФ РАНХиГС

протокол № 7 от «05» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ФГОС ВО N-1016 от 13.08.2020 С изменениями и дополнениями от: 26 ноября 2020 г., 19 июля 2022 г., 27 февраля 2023 г.	УК-1.	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2	Осуществляет критический анализ и синтез информации, идей, убеждений, проблемных ситуаций, формирует логически обоснованную мировоззренческую позицию для комплексного решения поставленных задач	Знает закономерности развития природы, общества и мышления, ключевые философские направления, основные концепции и категории, а также их исторический и культурный контекст. Владеет общефилософскими методами анализа информации, идей, убеждений, социальных явлений и процессов, осуществляет их критическую оценку. Использует методы логики для решения поставленных профессиональных задач и выработки целостного взгляда на проблемы человека и общества, опираясь на знания философии и других

					гуманитарных и социальных наук Интерпретирует философские тексты, выявляя и сопоставляя авторские позиции; формирует и аргументировано обосновывает мировоззренческую позицию с учётом этических, социальных и культурных норм

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления 4 ЗЕТ, 144 академических часа, на контактную работу по очной форме обучения отводится 49 часа: 20ч – лекции, 20ч – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 95, по очно-заочной форме обучения отводится 45 часов: 12ч – лекции, 24ч – практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся – 99.

Дисциплина Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления изучается на 4 курсе в 8 семестре на очной форме обучения и очно-заочной форме.

Изучение дисциплины опирается на полученные ранее знания в области правоведения, системы управления государственными финансами и др.

Дисциплина Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления предшествует пподготовке к сдаче и сдача государственного экзамена, пподготовкее к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем 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	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Современные концепции корпоративного управления. Управление инновациями и технологическим развитием	31	4			4								23	О,Т
Тема 2	Стратегическое управление и конкурентные стратегии. Управление человеческими ресурсами: глобальные тренды	32	4			4								24	О,Т
Тема 3	Проектное и программное управление. Управление в	32	4			4								24	О, Т

	некоммерческом и общественном секторах													
Тема 4	Операционное и производственное управление. Кросс-культурное управление и глобальные команды	40	8			8							24	О, Т
Промежуточная аттестация		9												Зачет с оценкой
Итого		**144**	**20**			**20**				**9**			**95**	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	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	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Современные концепции корпоративного управления.	30	2			4								24	О,Т

	Управление инновациями и технологическим развитием													
Тема 2	Стратегическое управление и конкурентные стратегии. Управление человеческими ресурсами: глобальные тренды	32	2			4							26	О,Т
Тема 3	Проектное и программное управление. Управление в некоммерческом и общественном секторах	36	4			8							24	О, Т
Тема 4	Операционное и производственное управление. Кросс-культурное управление и глобальные команды	37	4			8							25	О, Т
Промежуточная аттестация		9												Зачет соценкой
Итого		**144**	**12**			**24**				**9**			**99**	

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
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
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. Современные концепции корпоративного управления. Управление инновациями и технологическим развитием

Англо-американская модель (акцент на акционеров).
Континентально-европейская модель (стейкхолдерский подход).
Японская модель (кейрецу, пожизненный найм).
ESG-трансформация и устойчивое управление.
Силиконовая долина: экосистема стартапов.
Израиль: «нация стартапов».
Финляндия: модель инновационного кластера (Nokia, Aalto University).
Китай: государственная поддержка инноваций.

ТЕМА. 2. Стратегическое управление и конкурентные стратегии. Управление человеческими ресурсами: глобальные тренды

Подходы Майкла Портера (США).
Японские стратегии (Toyota Production System, кайдзен).
Цифровая стратегия (Amazon, Google).
Управление в условиях VUCA-мира.
Agile HR и гибкие организации (Spotify, Netflix).
Well-being и work-life balance (скандинавский опыт).
Управление талантами и лидерством (опыт McKinsey, Google).
Гибридные форматы работы: международный опыт.

ТЕМА. 3. Проектное и программное управление. Управление в некоммерческом и общественном секторах

Стандарты PMI (PMBOK) и IPMA.
Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban): опыт IT и не-IT отраслей.
Мегапроекты: управление рисками и стоимостью (опыт ОАЭ, Южной Кореи).
Социальные проекты: опыт НКО (Ashoka, Skoll Foundation).
Модели финансирования НКО (США, Европа).
Социальное предпринимательство (опыт Великобритании, Канады).
Волонтёрское управление (опыт крупных событий: Олимпиады, чемпионаты мира).
Прозрачность и отчётность НКО (международные стандарты).

ТЕМА. 4. Операционное и производственное управление. Кросс-культурное управление и глобальные команды

Lean Manufacturing (Toyota).
Шесть сигм (Motorola, GE).
Цифровизация производства (Industry 4.0 в Германии).
Устойчивое производство (опыт скандинавских компаний).
Типологии культур (Хофстеде, Тромпенаарс).
Управление мультикультурными командами (опыт транснациональных корпораций).
Коммуникации и переговоры в международном контексте.
Адаптация практик управления к локальным культурам.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.03.02 Зарубежный опыт управления входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет 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 — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

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 вариант-ты 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.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	
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.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема 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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Современные концепции корпоративного управления. Управление инновациями и технологическим развитием	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Стратегическое управление и конкурентные стратегии. Управление человеческими ресурсами: глобальные тренды	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Проектное и программное управление. Управление в некоммерческом и общественном секторах	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Операционное и производственное управление. Кросс-культурное управление и глобальные команды	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты, контрольная работа

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

Задания в тестовой форме по темам
(необходимо выбрать один правильный ответ):

Тест по теме 1

1. Какая концепция корпоративного управления ставит во главу угла интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)?
а) Акционерная модель;
б) Стейкхолдерская модель;
в) Агентская модель;
г) Финансово-ориентированная модель.
Ответ: б) Стейкхолдерская модель.

2. Что означает термин «корпоративное управление» (corporate governance)?
а) Управление персоналом компании;
б) Система взаимоотношений между менеджментом, советом директоров и акционерами;
в) Процесс разработки новых продуктов;
г) Маркетинговая стратегия компании.
Ответ: б) Система взаимоотношений между менеджментом, советом директоров и акционерами.

3. Какой орган в компании обычно отвечает за стратегическое управление и контроль над менеджментом?
а) Отдел кадров;
б) Финансовый отдел;
в) Совет директоров;
г) Производственный отдел.
Ответ: в) Совет директоров.

4. Что такое «инновационный менеджмент»?
а) Процесс управления финансовыми потоками;
б) Управление процессами создания и внедрения новшеств;
в) Управление логистикой;
г) Управление корпоративной культурой.
Ответ: б) Управление процессами создания и внедрения новшеств.

5. Какая модель инновационного процесса предполагает тесное взаимодействие науки, бизнеса и государства?
а) Линейная модель;
б) Модель «тройной спирали»;
в) Модель открытых инноваций;
г) Циклическая модель.
Ответ: б) Модель «тройной спирали».

6. Что такое открытые инновации?
а) Инновации, доступные всем без ограничений;
б) Подход, при котором компания использует как внутренние, так и внешние источники идей;
в) Инновации в сфере открытых данных;
г) Инновации, финансируемые государством.

Ответ: б) Подход, при котором компания использует как внутренние, так и внешние источники идей.

7. Какой показатель часто используется для оценки инновационной активности компании?

а) Рентабельность продаж;
б) Доля расходов на НИОКР в выручке;
в) Текучесть кадров;
г) Количество филиалов.
Ответ: б) Доля расходов на НИОКР в выручке.

8. Что такое технологическое прогнозирование?

а) Предсказание курсов акций технологических компаний;
б) Оценка будущих тенденций в развитии технологий;
в) Прогнозирование спроса на продукцию;
г) Планирование бюджета на маркетинг.
Ответ: б) Оценка будущих тенденций в развитии технологий.

9. Какая концепция предполагает создание новых бизнес-моделей на основе цифровых технологий?

а) Цифровая трансформация;
б) Бережливое производство;
в) Реинжиниринг бизнес-процессов;
г) Стратегическое планирование.
Ответ: а) Цифровая трансформация.

10. Что такое R&D (Research and Development)?

а) Маркетинговые исследования;
б) Исследования и разработки;
в) Управление рисками;
г) Логистические операции.
Ответ: б) Исследования и разработки.

11. Какой инструмент помогает визуализировать и структурировать инновационные идеи?

а) Бухгалтерский баланс;
б) Бизнес-модель канвас (Business Model Canvas);
в) График отпусков;
г) Штатное расписание.
Ответ: б) Бизнес-модель канвас (Business Model Canvas).

12. Что является ключевым фактором успеха в управлении инновациями?

а) Жёсткая иерархия;
б) Культура инноваций и поддержка экспериментов;
в) Минимизация рисков любой ценой;
г) Отказ от внешних партнёрств.
Ответ: б) Культура инноваций и поддержка экспериментов.

13. Что такое технологический аудит?

а) Проверка финансовой отчётности;
б) Анализ текущего уровня технологического развития компании;
в) Аудит корпоративной культуры;
г) Проверка соблюдения трудового законодательства.
Ответ: б) Анализ текущего уровня технологического развития компании.

14. Какая стратегия предполагает лидерство в инновациях и создание принципиально новых продуктов?

а) Стратегия следования за лидером;
б) Стратегия дифференциации;
в) Стратегия технологического лидерства;

г) Стратегия сокращения издержек.
Ответ: в) Стратегия технологического лидерства.

15. Что такое жизненный цикл инновации?

а) Срок действия патента;
б) Период от зарождения идеи до её коммерциализации и выхода с рынка;
в) Время работы инновационного отдела;
г) Длительность одного НИОКР-проекта.
Ответ: б) Период от зарождения идеи до её коммерциализации и выхода с рынка.

Тест по теме 2

1. Что является основной целью стратегического управления?

а) Максимизация текущей прибыли;
б) Обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества и устойчивого развития;
в) Сокращение издержек производства;
г) Увеличение числа сотрудников.
Ответ: б) Обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества и устойчивого развития.

2. Какая из стратегий относится к базовым конкурентным стратегиям по М. Портеру?

а) Диверсификация;
б) Дифференциация;
в) Горизонтальная интеграция;
г) Вертикальная интеграция.
Ответ: б) Дифференциация.

3. Что такое SWOT-анализ?

а) Метод оценки стоимости компании;
б) Инструмент стратегического анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
в) Методика расчёта заработной платы;
г) Способ оценки производительности оборудования.
Ответ: б) Инструмент стратегического анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

4. Какой инструмент стратегического анализа помогает определить позиции бизнес-единиц компании на рынке?

а) PEST-анализ;
б) Матрица БКГ (BCG);
в) ABC-анализ;
г) XYZ-анализ.
Ответ: б) Матрица БКГ (BCG).

5. Что означает стратегия «фокусирования» по М. Портеру?

а) Ориентация на широкий рынок;
б) Сосредоточение на конкретном сегменте рынка или нише;
в) Снижение издержек по всем направлениям;
г) Быстрое копирование инноваций конкурентов.
Ответ: б) Сосредоточение на конкретном сегменте рынка или нише.

6. Какой глобальный тренд в управлении человеческими ресурсами связан с использованием цифровых технологий для автоматизации HR-процессов?

а) Геймификация;
б) HR-автоматизация и цифровизация;
в) Аутсорсинг;

г) Коучинг.
Ответ: б) HR-автоматизация и цифровизация.

7. Что такое «гибкие навыки» (soft skills)?
а) Профессиональные навыки в конкретной области;
б) Навыки работы с программным обеспечением;
в) Коммуникативные и межличностные навыки (лидерство, командная работа и т.д.);
г) Технические навыки.
Ответ: в) Коммуникативные и межличностные навыки (лидерство, командная работа и т.д.).

8. Какой подход к управлению персоналом предполагает инвестиции в развитие сотрудников и создание условий для их самореализации?
а) Традиционный административный;
б) Стратегический (HRM — Human Resource Management);
в) Бюрократический;
г) Авторитарный.
Ответ: б) Стратегический (HRM — Human Resource Management).

9. Что такое «удалённая работа» (remote work) как тренд в управлении персоналом?
а) Работа исключительно в офисе;
б) Выполнение рабочих задач вне офиса, часто с использованием цифровых инструментов;
в) Работа вахтовым методом;
г) Работа по сменам.
Ответ: б) Выполнение рабочих задач вне офиса, часто с использованием цифровых инструментов.

10. Какой инструмент используется для определения стратегических целей и их каскадирования на все уровни организации?
а) Бюджетирование;
б) Система сбалансированных показателей (BSC);
в) Аудит;
г) Маркетинговый план.
Ответ: б) Система сбалансированных показателей (BSC).

11. Что означает концепция «управление талантами» (talent management)?
а) Поиск и привлечение только топ-менеджеров;
б) Систематическая работа по выявлению, развитию и удержанию ценных сотрудников на всех уровнях;
в) Сокращение персонала;
г) Автоматизация рабочих мест.
Ответ: б) Систематическая работа по выявлению, развитию и удержанию ценных сотрудников на всех уровнях.

12. Какой тренд в управлении персоналом связан с повышением внимания к психологическому благополучию сотрудников?
а) Аутстаффинг;
б) Well-being программы;
в) Реинжиниринг;
г) Краудсорсинг.
Ответ: б) Well-being программы.

13. Что такое «цифровая трансформация HR»?
а) Полный отказ от человеческого фактора в управлении персоналом;
б) Внедрение цифровых технологий в HR-процессы (подбор, обучение, оценка и т.д.);
в) Перевод всех сотрудников на удалённую работу;
г) Сокращение HR-отдела.

Ответ: б) Внедрение цифровых технологий в HR-процессы (подбор, обучение, оценка и т.д.).

14. Какая стратегия предполагает достижение конкурентного преимущества за счёт снижения издержек?

а) Стратегия дифференциации;
б) Стратегия фокусирования;
в) Стратегия лидерства по издержкам;
г) Стратегия диверсификации.
Ответ: в) Стратегия лидерства по издержкам.

15. Что такое ESG-подход в стратегическом управлении?

а) Фокус исключительно на максимизации прибыли;
б) Учёт экологических, социальных и управленческих факторов при принятии стратегических решений;
в) Отказ от инноваций;
г) Централизация всех решений у топ-менеджмента.
Ответ: б) Учёт экологических, социальных и управленческих факторов при принятии стратегических решений.

Тест по теме 3

1. Что является ключевым отличием проекта от операционной деятельности?

а) Повторяемость процессов;
б) Уникальность цели и ограниченность во времени;
в) Отсутствие чётких сроков выполнения;
г) Постоянный характер работы.
Ответ: б) Уникальность цели и ограниченность во времени.

2. Какой документ фиксирует цели, границы, роли и обязанности в проекте?

а) Бизнес-план;
б) Устав проекта (Project Charter);
в) Финансовый отчёт;
г) Должностная инструкция.
Ответ: б) Устав проекта (Project Charter).

3. Что такое «жизненный цикл проекта»?

а) Срок действия договора с заказчиком;
б) Последовательность фаз от инициации до завершения проекта;
в) Время работы проектной команды;
г) Период окупаемости инвестиций.
Ответ: б) Последовательность фаз от инициации до завершения проекта.

4. Какая методология управления проектами основана на итеративном и инкрементальном подходе с фокусом на гибкости?

а) Waterfall;
б) Agile;
в) Critical Path Method (CPM);
г) Six Sigma.
Ответ: б) Agile.

5. Что означает термин «стейкхолдер» в проектном управлении?

а) Только заказчик проекта;
б) Любой, кто заинтересован в проекте или подвержен его влиянию;
в) Члены проектной команды;
г) Инвесторы проекта.
Ответ: б) Любой, кто заинтересован в проекте или подвержен его влиянию.

6. Чем отличается программа от проекта?
а) Программа — это один большой проект;
б) Программа объединяет несколько взаимосвязанных проектов для достижения общей цели;
в) Программа не имеет сроков выполнения;
г) Программа всегда финансируется государством.
Ответ: б) Программа объединяет несколько взаимосвязанных проектов для достижения общей цели.

7. Какой инструмент используется для визуализации графика работ и взаимосвязей задач в проекте?
а) Диаграмма Исикавы;
б) Диаграмма Ганта;
в) Круговая диаграмма;
г) Гистограмма.
Ответ: б) Диаграмма Ганта.

8. Что является основной целью управления рисками в проекте?
а) Полное устранение всех рисков;
б) Идентификация, оценка и минимизация негативных последствий рисков;
в) Игнорирование маловероятных рисков;
г) Перекладывание всех рисков на подрядчиков.
Ответ: б) Идентификация, оценка и минимизация негативных последствий рисков.

9. Что отличает некоммерческие организации (НКО) от коммерческих?
а) Стремление к максимизации прибыли;
б) Отсутствие цели извлечения прибыли, фокус на социальных целях;
в) Обязательное государственное финансирование;
г) Запрет на предпринимательскую деятельность.
Ответ: б) Отсутствие цели извлечения прибыли, фокус на социальных целях.

10. Какой источник финансирования наиболее характерен для НКО?
а) Доходы от продажи акций;
б) Гранты, пожертвования, субсидии;
в) Банковские кредиты;
г) Доходы от биржевых операций.
Ответ: б) Гранты, пожертвования, субсидии.

11. Что такое «социальный проект»?
а) Проект, реализуемый исключительно государственными органами;
б) Проект, направленный на решение социальных проблем и достижение общественно значимых целей;
в) Проект по созданию социальных сетей;
г) Проект по автоматизации социальных служб.
Ответ: б) Проект, направленный на решение социальных проблем и достижение общественно значимых целей.

12. Какой показатель часто используется для оценки эффективности социального проекта?
а) Чистая прибыль;
б) Рентабельность инвестиций;
в) Социальный эффект (количество благополучателей, улучшение качества жизни и т.д.);
г) Оборачиваемость активов.
Ответ: в) Социальный эффект (количество благополучателей, улучшение качества жизни и т.д.).

13. Что означает принцип «прозрачности» в управлении НКО?
а) Полная открытость финансовой и операционной деятельности для общественности;

б) Закрытость информации о донорах;
в) Отсутствие отчётности перед грантодателями;
г) Публикация только положительных результатов.
Ответ: а) Полная открытость финансовой и операционной деятельности для общественности.

14. Что такое «волонтёрское управление» в контексте НКО?
а) Управление персоналом на добровольной основе без оплаты;
б) Система привлечения, обучения и мотивации добровольцев;
в) Передача полномочий волонтёрам;
г) Сокращение штата за счёт привлечения волонтёров.
Ответ: б) Система привлечения, обучения и мотивации добровольцев.

15. Какой подход предполагает вовлечение сообщества в планирование и реализацию социальных программ?
а) Топочный подход;
б) Партисипативный (участвующий) подход;
в) Бюрократический подход;
г) Авторитарный подход.
Ответ: б) Партисипативный (участвующий) подход.

Тест по теме 4

1. Что является основной целью операционного управления?
а) Максимизация прибыли акционеров;
б) Обеспечение эффективности и результативности бизнес-процессов;
в) Разработка новых продуктов;
г) Управление инвестициями.
Ответ: б) Обеспечение эффективности и результативности бизнес-процессов.

2. Какой метод управления производством направлен на минимизацию запасов и оптимизацию потоков?
а) MRP (планирование потребностей в материалах);
б) Lean Production (бережливое производство);
в) ERP-системы;
г) Традиционное планирование.
Ответ: б) Lean Production (бережливое производство).

3. Что такое «шесть сигм» (Six Sigma)?
а) Метод финансового анализа;
б) Методология улучшения качества процессов с минимизацией дефектов;
в) Система управления персоналом;
г) Стратегия маркетинга.
Ответ: б) Методология улучшения качества процессов с минимизацией дефектов.

4. Какой показатель измеряет эффективность использования производственных ресурсов?
а) Рентабельность продаж;
б) Производительность труда;
в) Текучесть кадров;
г) Оборачиваемость запасов.
Ответ: б) Производительность труда.

5. Что означает термин «цепочка поставок» (supply chain)?
а) Система распределения готовой продукции;
б) Последовательность этапов от закупки сырья до доставки конечного продукта потребителю;

в) Логистика внутри предприятия;
г) Система складирования.
Ответ: б) Последовательность этапов от закупки сырья до доставки конечного продукта потребителю.

6. Что такое кросс-культурное управление?
а) Управление культурными мероприятиями;
б) Управление в условиях культурного разнообразия, учёт различий национальных культур в менеджменте;
в) Управление международными выставками;
г) Организация корпоративных праздников.
Ответ: б) Управление в условиях культурного разнообразия, учёт различий национальных культур в менеджменте.

7. Какая модель описывает культурные различия через параметры дистанции власти, индивидуализма и др.?
а) Модель Блейка-Моутона;
б) Модель Хофстеде;
в) Модель МакГрегора;
г) Модель Портера.
Ответ: б) Модель Хофстеде.

8. Что является ключевым вызовом при управлении глобальными командами?
а) Единообразие корпоративной культуры;
б) Различия в часовых поясах, языках и культурных нормах;
в) Отсутствие цифровых инструментов коммуникации;
г) Избыток ресурсов.
Ответ: б) Различия в часовых поясах, языках и культурных нормах.

9. Какой подход помогает преодолеть языковые барьеры в глобальных командах?
а) Запрет на использование родного языка;
б) Внедрение общего рабочего языка (например, английского) и языковая поддержка;
в) Сокращение числа международных проектов;
г) Назначение моноязычных руководителей.
Ответ: б) Внедрение общего рабочего языка (например, английского) и языковая поддержка.

10. Что такое культурный шок в контексте кросс-культурного управления?
а) Неожиданное знакомство с новой культурой, вызывающее стресс и дезориентацию;
б) Резкое изменение корпоративной культуры внутри компании;
в) Внезапное изменение законодательства;
г) Смена топ-менеджмента.
Ответ: а) Неожиданное знакомство с новой культурой, вызывающее стресс и дезориентацию.

11. Какой инструмент помогает визуализировать и оптимизировать производственные процессы?
а) SWOT-анализ;
б) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping);
в) Матрица БКГ;
г) PEST-анализ.
Ответ: б) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping).

12. Что означает принцип «Just-in-Time» (точно в срок)?
а) Своевременная выплата заработной платы;
б) Поставка материалов и компонентов точно к моменту их использования в производстве;

в) Быстрое принятие управленческих решений;
г) Оперативное реагирование на жалобы клиентов.
Ответ: б) Поставка материалов и компонентов точно к моменту их использования в производстве.

13. Какой фактор критически важен для успеха глобальной команды?
а) Единообразие культурных ценностей участников;
б) Развитие межкультурной компетентности и эмпатии;
в) Централизация всех решений в штаб-квартире;
г) Ограничение коммуникации между участниками.
Ответ: б) Развитие межкультурной компетентности и эмпатии.

14. Что такое TQM (Total Quality Management)?
а) Стратегия сокращения персонала;
б) Комплексный подход к управлению качеством на всех уровнях организации;
в) Метод финансового контроля;
г) Система автоматизации производства.
Ответ: б) Комплексный подход к управлению качеством на всех уровнях организации.

15. Какой метод помогает предотвратить конфликты в кросс-культурных командах?
а) Игнорирование культурных различий;
б) Проведение межкультурных тренингов и развитие навыков коммуникации;
в) Назначение жёстких сроков без учёта культурных особенностей;
г) Разделение команды по национальному признаку.
Ответ: б) Проведение межкультурных тренингов и развитие навыков коммуникации.

Задания к контрольным работам по темам

Тема 1. «Современные концепции корпоративного управления. Управление инновациями и технологическим развитием»

Часть 1. Теоретические вопросы (развёрнутый ответ, 2–3 страницы)

1. Охарактеризуйте **акционерную и стейкхолдерскую модели** корпоративного управления. В чём их ключевые различия? Приведите по 2 примера стран, где преобладает каждая из моделей, и кратко опишите особенности их реализации.
2. Раскройте понятие **«корпоративное управление»**. Какие ключевые принципы лежат в его основе (прозрачность, подотчётность, справедливость, ответственность)? Приведите примеры, как эти принципы реализуются в крупных российских и международных компаниях.

Часть 2. Сравнительный анализ (таблица + выводы, 1–2 страницы)

Сравните подходы к управлению инновациями в **США** и **Южной Корее** по следующим критериям:

- роль государства в стимулировании инноваций (гранты, налоговые льготы и т. д.);
- взаимодействие бизнеса и научных организаций;
- доля расходов на НИОКР в ВВП;
- ключевые инновационные отрасли;
- механизмы защиты интеллектуальной собственности;
- показатели инновационной активности (количество патентов, доля инновационной продукции в экспорте).

Оформите результаты в виде таблицы. Под таблицей напишите краткий вывод (7–10 предложений) о сильных и слабых сторонах каждого подхода. Укажите, какие элементы можно адаптировать в российских условиях.

Часть 3. Практическое задание (анализ кейса, 1 страница)

Рассмотрите кейс: компания X — крупный производитель бытовой техники — сталкивается с усилением конкуренции со стороны азиатских производителей. Её продукция теряет долю рынка из-за более низких цен и внедрения новых технологий конкурентами.

Разработайте **3–4 стратегические инициативы** по внедрению инноваций для компании X. Для каждой инициативы:

- опишите суть (продуктовые, процессные, маркетинговые или организационные инновации);
- укажите ожидаемый эффект (рост доли рынка, снижение издержек, улучшение качества и т. п.);
- перечислите необходимые ресурсы (финансовые, кадровые, технологические);
- назовите возможные риски и способы их минимизации.

Тема 2. «Стратегическое управление и конкурентные стратегии. Управление человеческими ресурсами: глобальные тренды»

Часть 1. Теоретические вопросы (развёрнутый ответ, 2–3 страницы)

1. Охарактеризуйте **базовые конкурентные стратегии по М. Портеру** (дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование). Приведите по 1–2 примера компаний для каждой стратегии и объясните, как они реализуют выбранную стратегию на практике.
2. Раскройте суть **стратегического управления** как процесса. Опишите его основные этапы (анализ среды, постановка целей, выбор стратегии, реализация, контроль). Приведите примеры инструментов, используемых на каждом этапе (SWOT, PEST, BCG-матрица и т. д.).

Часть 2. Сравнительный анализ (таблица + выводы, 1–2 страницы) Сравните подходы к стратегическому управлению в **компаниях из США и Германии** по следующим критериям:

- роль долгосрочного планирования;
- степень вовлечённости сотрудников в процесс разработки стратегии;
- ключевые факторы успеха (технологии, качество, издержки и т. д.);
- гибкость стратегии в условиях кризиса;
- использование цифровых инструментов для стратегического анализа.

Оформите результаты в виде таблицы. Под таблицей напишите краткий вывод (7–10 предложений) о преимуществах и недостатках каждого подхода. Укажите, какие элементы можно адаптировать в российских компаниях.

Часть 3. Практическое задание (анализ кейса, 1 страница) Рассмотрите кейс: компания Y — производитель электроники — теряет долю рынка из-за усиления конкуренции со стороны азиатских брендов. Текущая стратегия фокусируется на снижении издержек, но качество продукции начинает страдать.

Разработайте **3–4 стратегические альтернативы** для компании Y. Для каждой альтернативы:

- укажите тип стратегии (по Портеру или другой классификации);
- опишите основные действия по реализации;
- перечислите необходимые ресурсы (финансовые, технологические, кадровые);
- оцените риски и предложите способы их минимизации;

- спрогнозируйте ожидаемые результаты (рост доли рынка, улучшение качества, снижение затрат и т.п.).

Тема 3. «Проектное и программное управление. Управление в некоммерческом и общественном секторах»

Часть 1. Теоретические вопросы (развёрнутый ответ, 2–3 страницы)

1. Охарактеризуйте **основные фазы жизненного цикла проекта** (инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение). Приведите примеры типичных задач и результатов на каждом этапе для социального проекта (например, организация центра помощи бездомным).
2. В чём **отличие проекта от программы**? Приведите 2–3 примера успешных программ в общественном секторе (например, национальные программы по борьбе с бедностью) и опишите их структуру и цели.

Часть 2. Сравнительный анализ (таблица + выводы, 1–2 страницы) Сравните **методологии управления проектами** Waterfall и Agile применительно к проектам в некоммерческом секторе по следующим критериям:

- гибкость к изменениям;
- вовлечённость стейкхолдеров;
- прозрачность процесса;
- скорость достижения первых результатов;
- риски и способы их минимизации;
- применимость к долгосрочным социальным проектам.

Оформите результаты в виде таблицы. Под таблицей напишите краткий вывод (7–10 предложений) о том, какая методология лучше подходит для НКО и почему. Приведите 1–2 примера успешного применения каждой методологии в некоммерческом секторе.

Часть 3. Практическое задание (анализ кейса, 1 страница) Рассмотрите кейс: НКО «Добро рядом» планирует запустить проект по организации бесплатных образовательных курсов для пожилых людей в 5 регионах страны. Бюджет ограничен, команда небольшая, сроки сжатые.

Разработайте **план управления проектом** на этапе инициации и планирования:

- сформулируйте цель проекта и 3–4 ключевые задачи;
- определите основных стейкхолдеров и их интересы;
- составьте список необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, материальных);
- выделите 3–4 основных риска и предложите способы их минимизации;
- предложите инструмент для мониторинга и контроля проекта (например, диаграмму Ганта, канбан-доску).

Тема 4. «Операционное и производственное управление. Кросс-культурное управление и глобальные команды»

Часть 1. Теоретические вопросы (развёрнутый ответ, 2–3 страницы)

1. Раскройте суть **бережливого производства (Lean Production)**. Какие инструменты Lean наиболее распространены (5S, кайдзен, канбан и т.д.)? Приведите примеры успешного внедрения Lean на российских или международных предприятиях.

2. Что такое **кросс-культурный менеджмент**? Опишите его основные задачи и цели. Приведите 2–3 примера ситуаций, когда игнорирование культурных различий привело к проблемам в международных проектах.

Часть 2. Сравнительный анализ (таблица + выводы, 1–2 страницы) Сравните **подходы к операционному управлению** в **Японии и Германии** по следующим критериям:

- отношение к запасам (Just-in-Time vs MRP);
- роль качества в производственном процессе (TQM, Six Sigma);
- вовлечённость работников в улучшение процессов;
- использование автоматизации и роботизации;
- подход к обучению и развитию персонала.

Оформите результаты в виде таблицы. Под таблицей напишите краткий вывод (7–10 предложений) о сильных и слабых сторонах каждого подхода. Укажите, какие элементы можно адаптировать в российских условиях.

Часть 3. Практическое задание (анализ кейса, 1 страница) Рассмотрите кейс: международная компания с офисами в России, Индии и Бразилии запускает глобальный проект по оптимизации цепочки поставок. Команда состоит из сотрудников из этих стран. Возникают проблемы с коммуникацией и координацией из-за культурных различий.

Разработайте **план управления кросс-культурной командой** для этого проекта:

- выделите 3–4 ключевых культурных различия, которые могут повлиять на работу команды (например, отношение ко времени, иерархия, стиль общения);
- предложите 3–4 инструмента для улучшения коммуникации и координации (платформы, методики, тренинги);
- опишите стратегию мотивации, учитывающую культурные особенности участников;
- укажите 2–3 показателя для оценки эффективности работы команды.

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 расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1 (контрольная работа)	100	0,2	20
КТ 2 (контрольная работа)	100	0,2	20
КТ 3 (тест)	100	0,2	20

Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1 – Контрольная работа 1 по теме «Разделение властей и разделение функций в государственном управлении».

Задание 1.

Цель задания: получение теоретических знаний в области разделения властей и функций в государственном управлении;

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, подготовка письменного сообщения по вопросу «Разделение властей и функций в зарубежном государственном управлении (на примере конкретной страны по выбору студента)» и изучение дополнительной учебной литературы,

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на тесты.

Метод оценки: пятибалльная.

КТ – 2 – Контрольная работа 2 по теме «Формы правления и государственные режимы»

Задание 2

Цель задания: получение теоретических и практических знаний в области форм правления и государственных режимов зарубежных стран.

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, решение кейсов, подготовка письменного сообщения по вопросу «Сравнительная характеристика монархии и республики (на примере конкретных стран по выбору студента)» и изучение дополнительной учебной литературы

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.

Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на тесты.

Метод оценки: пятибалльная.

КТ – 3 – Контрольная работа 4 по теме «Административно-территориальное деление и уровни местного управления. Двухуровневая система административно-территориального деления в зарубежных странах».

Задание 3

Цель задания: самостоятельное изучение материала, овладение основными принципами административно-территориального деления зарубежных стран и организации местного управления.

Содержание: конспектирование, подготовка письменного сообщения по вопросу «Уровни местного управления зарубежных стран (на примере конкретной страны по выбору студента)», изучение рекомендуемой литературы, выполнение тестовых заданий.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Отчетность: подготовленное сообщение.

Метод оценки: пятибалльная.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания опроса

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-40	студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий,
степень осознанности, понимания изученного	0-30	обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры
языковое оформление ответа	0-30	излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норма языка, грамотности.
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания результатов тестирования

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-100	студент полностью решает тест, даёт правильные ответы
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания контрольных работ

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и правильность ответа	0-60	студент полно и правильно выполняет задания
Обоснованность содержания и выводов	0-40	обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике и делает правильные выводы по решенным заданиям
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для решения задач открытого типа и контрольных работ студенту разрешается использование калькулятора и/или электронных таблиц Excel.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы открытого типа для подготовки к зачету с оценкой:

1. Охарактеризуйте основные черты американской модели управления. Приведите примеры компаний, успешно реализующих эту модель.
2. В чём заключаются ключевые особенности японской модели управления? Как принципы пожизненного найма и группового принятия решений влияют на эффективность организации?
3. Опишите характерные черты европейской (континентальной) модели управления. Укажите, какие страны наиболее ярко её представляют.
4. Сравните подходы к стратегическому планированию в США и Японии. В чём их принципиальные различия?
5. Что такое «корпоративная культура» в понимании западных и восточных менеджеров? Приведите 2–3 примера сильной корпоративной культуры из международной практики.
6. Какие системы мотивации персонала применяются в скандинавских странах? В чём их отличие от систем мотивации в США?
7. Опишите систему подготовки и продвижения кадров в японских компаниях (на примере системы «синьоризма»).
8. Как реализуется концепция «управления талантами» (talent management) в международных корпорациях (например, Google, Unilever)?
9. В чём особенности подхода к обучению и развитию персонала в Германии (дуальная система образования)?
10. Какие методы нематериальной мотивации наиболее распространены в европейских компаниях? Приведите конкретные примеры.
11. Раскройте суть концепции «бережливого производства» (Lean Production). Приведите примеры успешного внедрения Lean на зарубежных предприятиях.
12. Что такое система «точно в срок» (Just-in-Time)? Как она применяется в Toyota и других компаниях?
13. Опишите принципы Total Quality Management (TQM). Приведите пример внедрения TQM в международной компании.
14. В чём заключается методология Six Sigma? Какие компании успешно её применяют и каких результатов достигают?
15. Как организована система управления цепочкой поставок (SCM) в глобальных компаниях (например, Walmart, Amazon)?
16. Как организована система поддержки инноваций в Силиконовой долине (США)? Какие факторы способствуют успеху стартапов в этом регионе?

17. Опишите модель «тройной спирали» взаимодействия бизнеса, науки и государства. Приведите примеры стран, успешно реализующих эту модель.
18. В чём особенности инновационной политики Южной Кореи (на примере Samsung, LG)?
19. Как финансируются исследования и разработки (R&D) в ведущих европейских компаниях? Приведите 2–3 примера.
20. Какие цифровые технологии (ИИ, Big Data, IoT) активно внедряются в управлении международными корпорациями? Приведите примеры.
21. Раскройте содержание модели культурных измерений Г. Хофстеде. Как её параметры (дистанция власти, индивидуализм и т.д.) влияют на стиль управления?
22. В чём специфика управления глобальными командами? Опишите 3–4 основных вызова и способы их преодоления.
23. Как преодолеваются языковые барьеры в международных компаниях? Приведите примеры эффективных практик.
24. Что такое «культурный шок» в контексте международного менеджмента? Какие методы адаптации сотрудников к новой культурной среде существуют?
25. Сравните стили лидерства в высококонтекстных (Япония, арабские страны) и низкоконтекстных культурах (США, Германия).
26. В чём различия акционерной и стейкхолдерской моделей корпоративного управления? Приведите примеры стран, где они преобладают.
27. Что такое ESG-подход в управлении? Как экологические, социальные и управленческие факторы влияют на стратегию международных компаний?
28. Опишите практику корпоративной социальной ответственности (КСО) в скандинавских странах. Приведите примеры успешных проектов.
29. Как обеспечивается прозрачность и подотчётность в корпоративном управлении в Великобритании и США?
30. В чём особенности системы вознаграждения топ-менеджмента в разных странах (США, Германия, Япония)?
31. Каковы ключевые черты управления в китайских компаниях? Как влияет конфуцианская традиция на деловой стиль?
32. В чём специфика бизнес-культуры в арабских странах (ОАЭ, Саудовская Аравия)? Какие правила этикета необходимо соблюдать при ведении переговоров?
33. Опишите особенности менеджмента в индийских компаниях. Как кастовая система и многоязычие влияют на управление персоналом?
34. В чём отличия подходов к управлению в Латинской Америке (Бразилия, Мексика) по сравнению с Северной Америкой?
35. Как традиции синтоизма и буддизма отражаются в японском стиле управления? Приведите конкретные примеры.
36. Как пандемия COVID-19 повлияла на модели управления в международных компаниях (удалённая работа, цифровизация и т.п.)?
37. Какие вызовы стоят перед глобальными компаниями в условиях геополитической нестабильности? Приведите примеры адаптации стратегий.
38. В чём преимущества и риски использования искусственного интеллекта в управлении персоналом (подбор, оценка, мотивация)?
39. Как концепция устойчивого развития (SDGs) меняет стратегии международных корпораций? Приведите примеры компаний, интегрировавших SDGs в свою деятельность.
40. Какие уроки можно извлечь из зарубежного опыта управления для совершенствования управленческих практик в России? Обоснуйте ответ, опираясь на 2–3 конкретных примера.

Примерные практико-ориентированные задания для проведения зачета по дисциплине:

Задание 1. Анализ и адаптация управленческой модели
Ситуация: российская розничная сеть планирует выйти на рынок ОАЭ. Текущая модель управления ориентирована на жёсткую иерархию и централизованные решения, что может конфликтовать с местными традициями.
Задания:

1. Выявите 3–4 ключевых культурных различия (по модели Хофстеде) между Россией и ОАЭ, влияющих на управление.
2. Предложите 3 конкретные адаптации организационной структуры и стиля управления для филиала в ОАЭ (например, делегирование полномочий, формат совещаний).
3. Разработайте краткий план адаптации персонала (российских менеджеров и местных сотрудников) на первые 6 месяцев работы.
4. Укажите 2–3 показателя для оценки успешности адаптации (например, текучесть кадров, удовлетворённость клиентов).

Формат ответа: аналитическая записка (1–2 страницы) с таблицей культурных различий и планом адаптации.

Задание 2. Оптимизация производственной системы с учётом зарубежного опыта
Ситуация: машиностроительный завод в России использует традиционную систему планирования (MRP), но сталкивается с избыточными запасами и задержками. Руководство рассматривает внедрение элементов японской системы Just-in-Time (JIT).
Задания:

1. Составьте сравнительную таблицу MRP и JIT по критериям:
    - уровень запасов;
    - гибкость производства;
    - требования к поставщикам;
    - вовлечённость персонала;
    - риски сбоев.
2. Разработайте поэтапный план внедрения JIT на одном участке завода (3–4 этапа с указанием сроков и ответственных).
3. Укажите 2–3 барьера для внедрения JIT в российских условиях и предложите способы их преодоления.
4. Рассчитайте 2 KPI для оценки эффективности (например, снижение запасов на X %, сокращение времени цикла на Y %).
   Формат ответа: таблица сравнения + план внедрения (1–1,5 страницы).

Задание 3. Управление глобальной командой: разрешение конфликта
Ситуация: в международной проектной команде (США, Индия, Бразилия) возник конфликт из-за разных подходов к срокам и ответственности. Американские участники требуют жёстких дедлайнов, индийские — предлагают гибкий график, бразильские — настаивают на неформальном общении.
Задания:

1. Проанализируйте причины конфликта с точки зрения культурных измерений Хофстеде (2–3 параметра).
2. Разработайте регламент работы команды, включающий:
    - правила постановки задач и контроля сроков;
    - формат онлайн-совещаний (часовые пояса, язык, протокол);
    - механизм разрешения разногласий.

3. Предложите 2–3 мероприятия для тимбилдинга, учитывающие культурные особенности участников.
4. Опишите, как будет оцениваться эффективность новых правил (2–3 показателя).
   Формат ответа: регламент + план мероприятий (1 страница).

Задание 4. Внедрение ESG-подхода с учётом международных стандартов
Ситуация: российская горнодобывающая компания планирует привлечь инвестиции от европейских фондов, требующих соблюдения ESG-критериев. Текущая практика компании не соответствует этим требованиям.
Задания:
1. Выделите 3–4 ключевых ESG-требования европейских инвесторов (экология, социальная политика, управление).
2. Составьте дорожную карту внедрения ESG на 2 года с этапами:
   - аудит текущих процессов;
   - модернизация оборудования (примеры технологий);
   - пересмотр цепочки поставок;
   - обучение персонала;
   - отчётность по стандартам GRI или SASB.
3. Определите 2–3 риска (например, рост затрат) и предложите способы их минимизации.
4. Приведите пример успешной ESG-трансформации зарубежной компании (например, Rio Tinto, BHP) и выделите 2 полезные практики для заимствования.
   Формат ответа: дорожная карта (таблица с этапами и сроками) + аналитическая записка (1 страница).

Задание 5. Разработка стратегии выхода на новый рынок
Ситуация: российский производитель бытовой техники планирует выйти на рынок Германии. Текущая стратегия ориентирована на низкую цену, но немецкий рынок ценит качество и инновации.
Задания:
1. Проведите SWOT-анализ выхода на рынок Германии с учётом:
   - культурных особенностей (отношение к качеству, брендам);
   - конкурентной среды (местные и международные игроки);
   - законодательных требований (стандарты, сертификация).
2. Разработайте 3 стратегические альтернативы выхода (например, партнёрство с местным дистрибьютором, создание совместного предприятия, прямые продажи). Для каждой:
   - укажите плюсы и минусы;
   - оцените необходимые ресурсы;
   - спрогнозируйте риски.
3. Выберите оптимальную стратегию и составьте план её реализации на 1 год (5–6 ключевых шагов с указанием сроков).
4. Предложите 2–3 KPI для оценки успеха выхода на рынок (например, доля рынка, узнаваемость бренда).
   Формат ответа: SWOT-таблица + план реализации (1–2 страницы).

Примерные тестовые задания для проведения зачета по дисциплине

Задание 1. Анализ кейса и разработка рекомендаций

Ситуация: международная компания из Германии планирует открыть филиал в Японии. Менеджеры сталкиваются с трудностями в коммуникации и мотивации персонала: немецкие стандарты чёткости и индивидуализма конфликтуют с японскими традициями группового принятия решений и пожизненного найма.

Задания:

1. Выявите 3–4 ключевых культурных различия (по модели Хофстеде), которые вызывают проблемы.
2. Предложите 3–4 конкретных решения для адаптации немецкой модели управления к японскому контексту (например, изменение системы мотивации, форматов совещаний).
3. Разработайте краткий план межкультурного тренинга для немецких менеджеров перед командировкой в Японию (3–5 тем).
4. Обоснуйте, какие элементы японской модели (например, кайдзен) можно внедрить в головном офисе для повышения эффективности.

Формат ответа: аналитическая записка на 1–2 страницы с таблицами/схемами при необходимости.

Задание 2. Сравнительный анализ моделей управления

Задача: сравните подходы к управлению инновациями в **Силиконовой долине (США)** и **Сколково (Россия)**.

Задания:

1. Составьте таблицу сравнения по критериям:
   - источники финансирования стартапов;
   - роль государства;
   - взаимодействие бизнеса и науки;
   - культура риска и отношение к неудачам;
   - ключевые успешные кейсы (2–3 примера для каждого региона).
2. Выпишите 2–3 элемента из модели Силиконовой долины, которые можно адаптировать в российских условиях, и опишите барьеры для их внедрения.
3. Предложите 2–3 рекомендации для улучшения экосистемы инноваций в Сколково с учётом зарубежного опыта.

Формат ответа: таблица + краткий аналитический отчёт (1 страница).

Задание 3. Разработка стратегии внедрения Lean Production

Ситуация: российский завод по производству автокомпонентов планирует внедрить принципы бережливого производства (Lean) по образцу Toyota.

Задания:

1. Опишите 3 ключевых инструмента Lean (например, 5S, канбан, TPM), которые наиболее актуальны для завода, и обоснуйте выбор.
2. Составьте план внедрения на 6 месяцев с этапами:
   - обучение персонала;
   - пилотный проект на одном участке;
   - масштабирование;
   - мониторинг результатов.
3. Укажите 2–3 культурных барьера (например, отношение к инициативам снизу), которые могут помешать внедрению, и предложите способы их преодоления.
4. Рассчитайте 2–3 KPI для оценки эффективности (например, снижение брака на X %, рост производительности на Y %).

Формат ответа: план проекта с календарным графиком (диаграмма Ганта или таблица) + пояснительная записка (1–2 страницы).

Задание 4. Кросс-культурное управление в глобальной команде

Ситуация: в международной IT-компании команда разработчиков распределена между Индией, Германией и Бразилией. Возникают конфликты из-за:

- разных подходов к срокам (гибкость vs жёсткие дедлайны);
- стилей общения (прямолинейность vs дипломатичность);
- иерархии (авторитет vs равенство).

Задания:

1. Проанализируйте причины проблем с точки зрения культурных измерений Хофстеде (приведите 2–3 параметра).
2. Разработайте регламент работы команды, включающий:
    - правила проведения онлайн-совещаний (часовые пояса, язык, формат);
    - систему постановки задач (инструменты, критерии);
    - механизмы разрешения конфликтов.
3. Предложите программу тимбилдинга для сплочения команды (3–4 мероприятия с описанием целей).

   Формат ответа: регламент + план мероприятий (1–1,5 страницы).

Задание 5. Адаптация ESG-стратегии для международного рынка

Ситуация: российская компания-производитель косметики выходит на рынок ЕС. Ей необходимо адаптировать корпоративную стратегию под требования ESG (экология, социальная ответственность, управление).

Задания:

1. Выделите 3–4 ключевых ESG-требования ЕС, которым компания должна соответствовать (например, углеродный след, этичное sourcing сырья).
2. Составьте дорожную карту адаптации на 2 года с этапами:
    - аудит текущих процессов;
    - внедрение «зелёных» технологий (примеры);
    - пересмотр цепочки поставок;
    - отчётность по стандартам GRI или SASB.
3. Определите 2–3 риска (например, рост затрат) и предложите способы их минимизации.
4. Приведите пример успешной ESG-трансформации зарубежной компании (L’Oréal, Unilever и т.д.) и выделите 2–3 полезных практики для заимствования.

   Формат ответа: дорожная карта (таблица с этапами и сроками) + аналитическая записка (1 страница).

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме 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 развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает 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 серьезных 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. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения задач открытого типа и контрольных работ студенту разрешается использование калькулятора

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины

Важным условием успешного освоения дисциплины «Экономическая оценка инвестиций» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо

распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент 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, рекомендованной к данной теме. 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 студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

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).

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся

носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. П. Альгин [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 484 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06763-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/441774
2. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления. В 2-х т. Т.1: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры.- 2-е изд., перераб. и доп.- .- М.: Изд-во Юрайт, 2023.- 479 с.- (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс) Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru: https://biblio-online.ru/viewer/teoriya-i-mehanizmy-sovremennogo-gosudarstvennogo-upravleniya-v-2-t-383860#page/1
3. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 404 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3739-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/425062
4. Михайлова О.В. Сравнительная политология: Учебник и практикум для академического бакалавриата.- М.: Изд-во Юрайт, 2015.-309с.- (Серия: Бакалавр. Академический курс) Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru: https://biblio-online.ru/viewer/sravnitelnaya-politologiya-433018?share_image_id=#page/1
5. Попова А.В. История государства и права зарубежных стран: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата.- М.: Изд-во Юрайт, 2024.-421 с.- (Серия: Бакалавр. Прикладной курс) Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru: https://biblio-online.ru/viewer/istoriya-gosudarstva-i-prava-zarubezhnyh-stran-433056#/
6. Певная, М. В. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики : монография / М. В. Певная ; под научной редакцией Г. Е. Зборовского. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 ; Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та. — 433 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-10984-9 (Издательство Юрайт). — ISBN 978-5-7996-1677-9 (Изд-во Урал. Ун-та). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/438013

8.2 Дополнительная литература.

1. Административное право зарубежных стран. –М. : Спарк, 2012. – 350 с.
2. Ананьева Е. В. О современных путях реформизма, или о реформизме как современном пути. Опыт Великобритании / Е. В. Ананьева // Полис. – 2011. – № 5. – С. 163–173.
3. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И. А. Василенко. – М. : Логос, 2012. – 460 с.
4. Демин А.А., Васильев Д.А. Государственная служба в странах основных правовых систем мир. Антология в 2-х томах: Книгодел, 2010 г.

2.1.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Конституционное право зарубежных стран (конспект лекций в схемах). – М. : Приор, 2011. – 150 с.
2. Организация местного самоуправления. Роальд Бабун. М.: КноРус, 2013 г.
3. Пронкин С. В. Государственное управление зарубежных стран / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 467 с.
4. Чиркин В. Е. Опыт зарубежного управления (государственное и муниципальное управление) : учеб. Пособие/ В.Е. Чиркин. – М. : Юрист, 2012. – 184 с.

2.2.Нормативные правовые документы.

1. «Европейская хартия местного самоуправления» (совершено в Страсбурге 15.10.1985)
2. Конституция Соединённых Штатов Америки. Принята 17 сентября 1787 года

8.3 Интернет-ресурсы, справочные системы.

http://law.edu.ru – Юридическая Россия.
http://www.constitution.ru – Фонд распространения правовых знаний «Конституция».
http://www.government.gov.ru – Официальный сайт Правительства РФ.
http://www.kremlin.ru - Официальный сайт Президента РФ.
http://www.pravo.eup.ru – «Юридическая электронная библиотека».
http://lib.ru/history/
http://www.world-history.ru/
http://rulers.narod.ru/
http://www.istorya.ru/
http://gerodot.ru/
http://www.istrodina.com/

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