Приложение 4
к образовательной программе
«Экономика и управление организацией»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией
(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

Год набора – 2026

Москва

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

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

Заведующий кафедрой:

Головецкий Николай Яковлевич, к.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и финансов, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент одобрена на заседании кафедры экономики и финансов, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 17

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 21

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 45

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 55

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 57

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 59

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

Дисциплина Б1.О.01.02.01 Общий 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**
	УК 3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК 3.1	Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1 З-3 Знает теоретико-методологические основы (законы, принципы, функции и методы) организационно-управленческой деятельности УК-3.1 У-3. Умеет вырабатывать и развивать индивидуальный стиль управления
			УК 3.2	Соблюдает нормы и установленные правила командной работы, несёт личную ответственность за результат	УК-3.2 З-1. Знает основные типы организационно-управленческой структуры, элементы УК-3.2 У-1. Умеет формулировать и обосновывать концептуальные управленческие идеи (решения)
			УК 3.3	Учитывает в рамках реализации проекта социальный контекст и действует с учётом своей роли в команде для достижения целей общественного развития	УК-3.3 З-1. Знает элементы и особенности (механизмы) формирования и развития организационной (корпоративной) культуры. УК-3.3 У-1. Умеет формировать и развивать организационную (корпоративную) культуру
	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов	УК 6.1	Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы	УК-6.1 З-1. Знает основы управления временными ресурсами УК-6.1 У-1. Умеет управлять временными ресурсами и эффективно их использовать

		образования в течение всей жизни	УК-6.2	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	УК-6.2 З-1. Знает методы управления временем УК-6.2 З-2. Знает процессы и технологии разработки и создания презентаций в различных сервисах с использованием специализированного программного обеспечения
			УК 6.3	Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития, определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессиональн ого роста	УК-6.3 З-1. Знает свои личностные ограничения и возможности в контексте саморазвития, самореализации, самообразования УК-6.3 П-1. Применяет инструменты и методы саморазвития при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей в контексте, учебной, социальной и профессиональной деятельности

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 – 24 а. ч., практические занятия – 24 а. ч., самостоятельная работа – 51 а. ч., контроль (промежуточная аттестация) – 9 а. ч.

Дисциплина «*Общий менеджмент*» *(Б1.О.01.02.01)* относится к дисциплинам, формируемым участниками образовательных отношений. Изучается во 2 семестре на 1-м курсе очной формы обучения.

Для освоения дисциплины «Общий менеджмент» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: *«История России», «Русский язык и культура речи», «Культура личности и общества»*

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объём 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	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Менеджмент: диалог с историей и современность	8	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции	8	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Теоретико-методологические	8	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	Практикум (проблемно-

	основы менеджмента													поисковые задания), тест
Тема 4	Внешняя и внутренняя среда организации	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Основные функции и инструментарий менеджмента (стратегическое и тактическое планирование, разработка и принятие управленческих решений)	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль)	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Власть и влияние в современном менеджменте	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 8	Групповая динамика и лидерство	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9	Этика бизнеса и управленческая психология	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 10	Основы управления конфликтами в организации	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 11	Управленческая эффективность: основные критерии и факторы	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 12	Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачёт с оценкой
Итого		**108**	**24**	**0**	**0**	**24**	**0**	**0**	**0**	**9**	**0**	**0**	**51**	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п			**Объём дисциплины, ак. час**	

	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			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: диалог с историей и современность	8	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции	8	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Теоретико-методологические основы менеджмента	8	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Внешняя и внутренняя среда организации	8	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Основные функции и инструментарий менеджмента	8	1	0	0	1	0	0	0	0		0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

	(стратегическое и тактическое планирование, разработка и принятие управленческих решений)													
Тема 6	Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль)	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Власть и влияние в современном менеджменте	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Групповая динамика и лидерство	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9	Этика бизнеса и управленческая психология	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 10	Основы управления конфликтами в организации	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 11	Управленческая эффективность:	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Практикум (проблемно-

	основные критерии и факторы													поисковые задания), тест
Тема 12	Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачёт с оценкой
Итого		**108**	**14**	**0**	**0**	**14**	**0**	**0**	**0**	**9**	**0**	**0**	**71**	

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: диалог с историей и современность

Генезис и основные этапы развития менеджмента как науки и искусства. Классический этап (1900–1920): «научное управление» (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд); «административное управление» (А. Файоль, Ч. Барнард, М. П. Фоллет); «идеальная бюрократия» (М. Вебер). Неоклассический, или гуманистический этап (1920–1950): школа «человеческих отношений» и поведенческих наук (Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу). Этап глобального синтеза управленческих идей и концепций (1950 – наст. время): теории X и Y (Д. МакГрегор), A, D, L – стили управления (К. Левин), «управленческая решётка», GRID (Р. Блейк и Дж. Моутон), управленческие концепции П. Герси и К. Бланшара, Т. Бойделла, Г. Минцберга, И. Адизеса и др.

Книга П. Ф. Друкера «Энциклопедия менеджмента» и её практическое значение для современных менеджеров (2001).

Тема 2. Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции

Понятие «современный»: три значения (аспекта) применительно к управлению. Формула «менеджмент – это история менеджмента».

Современные концепции менеджмента: общая характеристика.

Системный, ситуационный, процессный и маркетинговый подходы (концепция маркетинг-микс). Стратегическое планирование и управление. Управление по целям (целевой подход). Стоимостный подход. Система сбалансированных показателей (BSC), концепции управления персоналом (HRM), знаниями («обучающаяся» организация), формирования эффективной организационной культуры. Клиентоориентированный подход (сервисный менеджмент). Операционный менеджмент и логистический подход. Управление качеством. Синергетический подход. Реинжиниринг. Подход, основанный на применении новых информтехнологий. Креативный подход (эвристический менеджмент). Партисипативный подход (менеджмент участия). Контроллинг.

Книги Ф. Тромпенаарса и П. Х. Куберга «100+ ключевых моделей и концепций управления» (2013), И. Адизеса «Лучшее. Пища для размышлений» (2014).

Тема 3. Теоретико-методологические основы менеджмента

Теория управления как мультидисциплинарная область научного знания. Понятие системы. Современный мир как единство биологической, социальной и технической подсистем. Законы и закономерности функционирования социальных систем. Законы диалектики и рыночной экономики. Цикличность социально-экономических процессов.

Управленческая деятельность как профессия и искусство. Отраслевая специфика менеджмента: производственный, финансовый, инновационный, международный, PR-, GR-, HRM…

Законы функционирования организаций: а) основополагающие (самосохранения, развития, синергии); б) второго уровня (единства анализа и синтеза, композиции – пропорциональности, информированности – упорядоченности); в) специфические (своеобразия, социальной гармонии, оптимальной загрузки персонала, эффективного восприятия, осмысления и запоминания информации, установки, устойчивости и доходчивости информации).

Закон наименьшей устойчивости (наименьших) и книга А. А. Богданова «Тектология (Всеобщая организационная наука)» (1913).

Принципы организационно-управленческой деятельности: от Д. К. МакКаллума, Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля и М. Вебера до В. Г. Алиева, Б. З. Мильнера, Э. А. Смирнова, Г. Р. Латфуллина и А. В. Райченко.

Система методов управления современной организацией. Экономические (финансово-экономические), административно-правовые (организационно-

распорядительные) и социально-психологические методы управления: общая характеристика.

Три ступени развития современного менеджера: «технический» работник (методика управления), «профессионал» (наука управления), творческая личность (искусство управления).

Современный менеджмент как многоуровневая система. Личностный, межличностный, внутрифирменный (корпоративный), отраслевой, национально-государственный, международный уровни реализации природных и культурных способностей человека.

Глобальные проблемы современности как управленческие задачи мегауровня, роль государственных элит и общественности в их решении. Локальные задачи менеджмента и методологические подходы к их решению.

Книга А. И. Пригожина «Методы развития организаций».

Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда организации: общая характеристика. Факторы микросреды (клиенты, поставщики, посредники, конкуренты) и макросреды (материальные – экономика, география, экология, демография, военное дело) и духовные – политика, право, мораль, искусство, религия, наука и философия).

Внутренняя среда организации. Понятие структуры и системы управления. Классификация организационно-управленческих структур (линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные), продуктовые (дивизиональные), матричные, их достоинства и недостатки. Новые форматы ОУС: сетевые организации, многомерные и организации с внутренними рынками, обучающиеся, вертикальные и горизонтальные команды. Книга П. Сенге «Пятая дисциплина».

Основные ресурсы организации (человеческие, материальные, финансовые информационно-технологические). Время как организационный ресурс.

Система управления организацией (СУО): общая характеристика. Основные подсистемы управления: методологическая, структурная, процессуальная (технологическая), техническая. Цели, задачи и функции системы управления. Органы управления и управленческий персонал.

Тема 5. Основные функции и инструментарий менеджмента (стратегическое и тактическое планирование, разработка и принятие управленческих решений)

Планирование как основополагающая функция менеджмента. Факторы, влияющие на эффективность и результативность планирования.

Основы стратегического планирования. Видение, миссия и цели организации. Общие методы планирования и их возможности. PEST-анализ: политика, экономика, социальная среда, технология. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Пять факторов конкуренции (версия М. Портера): ситуация в отрасли, поставщики, клиенты, новые конкуренты, товары-заменители. «Дерево целей» и «луковица целей».

Портфельное планирование для стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Шесть типов товаров (версия П. Друкера): завтрашние кормильцы, сегодняшние кормильцы, промежуточная категория, товары вчерашнего дня, плетущиеся в хвосте, требующие ликвидации. Матрица БКГ (темпы роста рынка / доля рынка). Семь факторов успеха компании МакКинси, или система «7S»: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), совместные ценности (shared values), способности (skills), сотрудники (staff), стиль (style).

Основы тактического планирования и альтернативы достижения стратегических целей организации.

Стратегические и тактические планы в менеджменте XXI века.

Понятие управленческого решения. Основные требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Критерии и методы оценки управленческих ситуаций.

Технология разработки и принятия решения: анализ ситуации; формулирование целей; выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации); конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов; выбор оптимального варианта; установление очерёдности действий и проработка деталей; составление плана мероприятий и рабочего графика; доведение УР до ответственных исполнителей.

Тема 6. Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль)

Мотивы и мотивация как совокупность внутренних «пружин», обусловливающих мышление и поведение человека. Стимулы и стимулирование как источники и процесс, влияющие на сознание и поведение субъекта.

Социально-философская концепция А. Тойнби («вызов – ответ») и бихевиоризм («стимул – реакция»), их современные интерпретации и значение.

Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика и современное значение. «Пирамида» А. Маслоу, ERG-теория (К. Альдерфер), теория приобретённых потребностей (Д. МакКлелланд), теория двух факторов (Ф. Герцберг). Теория подкрепления мотива и модификации поведения (Б. Ф. Скиннер). Теория ожидания (В. Врум). Теория справедливости (Дж. С. Адамс). Целевая теория мотивации (Э. Локк). Комплексная мотивационная модель (Л. Портер, Э. Лоулер).

Система методов управления персоналом организации. Методы обучения и воспитания. Особенности применения экономических, административных и психологических методов управления на внутрифирменном уровне. Современные системы стимулирования (мотивации) трудовой деятельности: основные достоинства и недостатки.

Регулирование (администрирование) и контроль как основополагающие функции менеджмента. Общие принципы и особенности контроля по функциональным подсистемам: производство (качество, затраты труда и времени на единицу продукции, себестоимость продукции, мощность и степень использования оборудования), финансы и учёт (прибыль, капитальные вложения, ликвидность, запасы, издержки), персонал (потери времени из-за болезней, прогулов, трудовых споров, безопасность, социальные программы), маркетинг (объёмы продаж, торговые издержки, продажи в кредит, затраты на рекламу, лояльность потребителей).

Процесс контроля и его этапы: установление стандартов, норм, плановых заданий измерение показателей трудовой деятельности, сравнение стандартов, норм, плановых заданий с показателями деятельности, оценка полученных результатов и корректировка трудовых операций или стандартов. Виды и фазы контроля: стратегический, тактический, оперативный (предварительный, основной, заключительный).

Контроллинг: общая концепция, ключевые цели и задачи.

Общие методы контроля. Бенчмаркинг. Тотальный контроль качества (total quality control, TQC) и тотальный менеджмент качества (total quality management, TQM).

Тема 7. Власть и влияние в современном менеджменте

Власть как атрибут эффективного функционирования организации. Источники и типы властных отношений. Формальная власть (власть положения): легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная, информационная. Неформальная власть (власть личности): экспертная, референтная (харизматическая), рациональная. Власть связей. Коррупция как форма и механизм власти.

Социальное партнёрство как признак современного менеджмента. Проблемы внедрения партисипативных систем управления. Организационная (корпоративная) культура предприятий как предпосылка развития индивида, персонала (социальной группы) и общества в целом.

Актуальные проблемы властных отношений в современной России.

Тема 8. Групповая динамика и лидерство

Групповая статика и динамика как область научного анализа и управления. Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся).

Понятие «малая группа» и основные признаки классификации малых групп: цель создания (лабораторные и естественные); продолжительность функционирования (устойчивые и временные); характер взаимосвязи с социальной средой (открытые и закрытые); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные).

Феноменология малой группы. Социально-психологическая интерпретация понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «композиция».

«Внутренние» факторы, влияющие на сплочённость в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация фирмы, степень удовлетворённости работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала.

Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.

Формальные и неформальные обязанности персонала организации. Внеслужебные отношения руководителя и подчинённых. Их влияние на характер и эффективность профессиональной активности индивида, группы, общности людей. Условия и факторы эффективной групповой деятельности.

Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры.

Основные концепции (теории) лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К. Бланшар). Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение (креативность) – коммуникации – управление имиджем – делегирование полномочий.

Механизм реализации лидерского потенциала менеджера.

Тема 9. Этика бизнеса и управленческая психология

Имидж делового человека: общая характеристика. Биологические, эстетические и этические основы формирования позитивного делового имиджа.

Имидж и деловая репутация организации.

Понятие управленческого стиля. Классификация стилей управления: от К. Левина до Г. Минцберга. Персональный менеджмент и самоменеджмент: общее и особенное.

Экономика и мораль, этика и бизнес: основные противоречия, проблемы и некоторые подходы к их разрешению.

Понятие и особенности делового этикета, определяемые гендерной, возрастной, этнической, должностной, ситуационно-ролевой неоднородностью социальных общностей и групп. Светские и религиозные этические нормы.

Правила приветствия, обращения (представления) и знакомства. Формы делового обращения. Визитные карточки. Деловые подарки и сувениры. Чаевые. Организация

приёма посетителей, гостей. Секретариат (секретарь) – информационно-организационный центр и «лицо» фирмы. Телефонный этикет.

Культура вербальных, невербальных и письменных коммуникаций. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры), искусство их подготовки и проведения. Стратегия, тактика и техника делового общения.

Тема 10. Основы управления конфликтами в организации

Сущность и структурные элементы конфликта (участники – мотивы, стратегия, тактика; группы поддержки, объект, предмет. Классификация конфликтов по субъектам, степени интенсивности, содержанию, иерархии. Виды конфликтов по критериям модальности: К. «желания» (хочу), возможности» (могу), ««необходимости» (должен).

Причины возникновения организационных конфликтов: объективные (ресурсы, образ жизни и стереотипы, законодательство), субъективные (личностные – притязания, компетентность; социально-психологические – слухи и недостоверность, искажение информации, несовместимость индивидов, фаворитизм, конкуренция), смешанные (ситуационные, ролевые, структурно-функциональные, личностно-функциональные).

Тактические способы (уклонение, приспособление, соперничество, компромисс, сотрудничество) и приёмы управления конфликтными ситуациями. Основные формы завершения конфликтов: затухание, разрешение, урегулирование, устранение.

Основы коррекции и профилактики организационных конфликтов.

Тема 11. Управленческая эффективность: основные критерии и факторы

Понятие и виды эффективности (производственная, финансовая, социальная). Методы измерения и оценки эффективности управления в системах открытого типа: финансовые цели (доход, прибыль на нетто-активы, прибыль на обыкновенную акцию), клиентские цели (доля рынка, процент повторных обращений, число жалоб и возвратов), операциональные цели (время исполнения заказа, длительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции), процессные цели (процент рабочих мест, укомплектованных за счёт собственных резервов, число обученных работников, период ротации персонала).

Задачи менеджера по эффективному оперативному управлению организацией. Задачи менеджера по эффективному стратегическому развитию организации. Реструктуризация и эффективность организации. Модель эффективной организации.

Профессиональная репутация менеджеров. Рейтинги FT-500, Top 100 Global Brands, Forbes. Ежегодный рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров» (https://top1000.amr.ru/), проект Ассоциации менеджеров России и ИД «Коммерсантъ». Ключевые параметры: оценка профессиональной эффективности (управленческая, финансовая, корпоративная, коммерческая, инновационная, социальная эффективность компании); оценка личной деловой репутации (лидерская репутация, экспертная репутация, общественная репутация).

Тема 12. Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента

Теоретико-методологические основы международного бизнеса и управления.

Кросс-культурный менеджмент: сущность, условия возникновения и развития. 6D модель организационной культуры (Г. Хофстеде, Г. Я. Хофстеде, М. Минков) и основные параметры классификации организационной (управленческой) культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера (модель 7D).

Менеджмент «по-русски»: миф или реальность? Характерные черты российского менталитета (по Р. Д. Льюису): коллективизм, подозрительность к иностранцам, привычка к неравномерным темпам работам, упорство, пессимизм. «Позитивные» и «негативные» качества россиян (по А. И. Кочетковой): а) теплота и врождённое дружелюбие, простота

в общении, терпение, осторожность, упорство; б) пассивность (апатия), коррупция, пренебрежительное отношение к законам, откровенность только наедине друг с другом, недоверие к официальным новостям и доверие к слухам.

Особенности управления МНК и организации бизнеса в некоторых странах и регионах мира. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношения индивида и общества, язык, бытовые условия, пища, одежда, искусство, мораль, религия) и «внешние» (экономика, финансы, политика, право, военное сотрудничество).

Особенности управления человеческими ресурсами в МНК: внешний и внутренний рекрутинг, деловая карьера и ротация, сокращение и увольнение персонала.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.01 Общий 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	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

вариантов предложенных		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).	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 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 Б1.О.02.01 Общий менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1 Менеджмент: диалог с историей и современность	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2. Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3. Теоретико-методологические основы менеджмента	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 5. Производная и дифференциал функции	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6. Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль)	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7. Власть и влияние в современном менеджменте	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8. Групповая динамика и лидерство	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 9. Этика бизнеса и управленческая психология	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 10. Основы управления конфликтами в организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 11. Управленческая эффективность: основные критерии и факторы	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 12. Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

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

Тема 1. История менеджмента в кратком изложении. УК 3.1, 3.2, 3.3

Практические задания (Практикум):

Итальянского мыслителя, историка и писателя Никколо Макиавелли (1469–1527) по праву считают «первоначальником» западноевропейского менеджмента. Его труды «Государь» («Князь»[1]), «О военном искусстве», «История Флоренции», «Рассуждения о Тите Ливии» и др. изучают в университетах и школах бизнеса, готовясь к деятельности

[1] Макиавелли, Н. Князь / Пер. с итал. С. М. Роговина. – М.: Издание Н. Н. Клочкова, 1910. – 127 с. / https://clck.ru/3PjYAV (См. каталог Национальной электронной библиотеки, НЭБ / https://rusneb.ru/)

менеджера высшего звена или консультанта по управлению. При этом тексты Макиавелли не так легки, как могут показаться. Они изобилуют противоречиями и проблемными ситуациями, разрешить которые сможет далеко не каждый. Подтверждением тому является следующий фрагмент:

«Излишне говорить, сколь похвальна в государе верность данному слову, прямодушие и неуклонная честность. Однако мы знаем по опыту, что в наше время великие дела удавались лишь тем, кто не старался сдержать данное слово и умел кого нужно обвести вокруг пальца; такие государи в конечном счёте преуспели куда больше, чем те, кто ставил на честность…

Один из нынешних государей, которого воздержусь называть, только и делает, что проповедует мир и верность, на деле же тому и другому злейший враг; но если бы он последовал тому, что проповедует, то давно лишился бы либо могущества, либо государства»[2].

1. Согласны ли Вы с утверждением Н. Макиавелли? Поясните собственную точку зрения, опираясь на конкретные примеры.

2. «Макиавеллизм» одни ругают, другие превозносят. А какое, на Ваш взгляд, значение он имел для возникновения менеджмента?

Эффективный менеджмент – это оптимальное сочетание материальных и духовных факторов производства, или единство экономической целесообразности и рационализации труда, с одной стороны, и заинтересованности всех (!) его участников в достижении наилучших результатов – с другой.

Между тем, история менеджмента изобилует примерами взлётов и падений, причём нередко победителями и побеждёнными оказывались одни и те же лица. Так, Р. Оуэн (1771–1858), владелец текстильной фабрики в Нью-Ленарке (Шотландия), благодаря новому стилю управления быстро превратил её в одну из самых производительных и рентабельных. Он не только решал технические вопросы и координировал трудовые операции, но и занимался решением социальных проблем: сократил рабочий день, улучшил жилищные условия для рабочих и открыл магазин с доступными ценами, запретил труд детей в возрасте до десяти лет и направил их в школу.

Этот успешный «точечный» эксперимент навёл удачливого топ-менеджера на мысль о создании самоуправляющихся коммун («поселений общности и сотрудничества»), где не будет частной собственности, классовых разногласий, эксплуатации. Однако на деле учреждённые им в Великобритании и США колонии, призванные функционировать как часовой механизм, быстро пришли в упадок…

3. Почему Р. Оуэн в роли капиталиста оказался весьма успешным, а в роли социалиста потерпел фиаско? Обоснуйте собственное мнение.

Фредерика Тейлора (1856–1915), Анри Файоля (1841–1925) и Элтона Мэйо (1880–1949) можно по праву считать «тремя китами» менеджмента, поскольку именно они и их последователи из школ научного управления, административного управления и человеческих отношений оказали наиболее существенное влияние на формирование и развитие общей теории управления.

4. Охарактеризуйте понятия «тейлоризм», «файолизм» и «мэйоизм».

5. Воспользуйтесь управленческой решёткой Роберта Блейка (1918–2004) и Джейн Моутон (1930–1987) и расположите фамилии родоначальников трёх управленческих школ на соответствующих позициях (1.9, 5.5, 9.1).

6. Какую позицию в этой системе, на Ваш взгляд, должна занять концепция идеальной бюрократии Макса Вебера (1864–1920)?

7. Охарактеризуйте научный вклад Курта Левина (1890–1947) и Дугласа МакГрегора (1906–1964) в развитие теории управления и добавьте их фамилии в Вашу схему.

[2] Там же. С. 83-84, 87 (глава XVIII).

8. Подводя итог, попытайтесь объяснить смысл и практическое значение составленной Вами схемы эволюции основных концепций и школ менеджмента.

Тема 2. Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции. УК 3.1, 3.2, 3.3

Практические задания (Практикум):

Понятие «современный менеджмент» объемлет внушительное количество управленческих концепций, востребованных и эффективно реализуемых в наши дни. Например, в учебнике «История управленческой мысли», подготовленном авторским коллективом РГГУ под редакцией профессора Н.В. Овчинниковой (М., 2013), их анализу посвящена специальная глава объёмом более 300 страниц. В частности, в ней раскрыты следующие подходы:

- системный;
- ситуационный;
- процессный;
- маркетинговый (маркетинг менеджмент);
- стратегический;
- целевой (управление по целям);
- стоимостный;
- основанный на сбалансированной системе показателей;
- базирующийся на управлении человеческими ресурсами;
- реализуемый на основе концепции управления знаниями;
- нацеленный на формирование эффективной организационной культуры;
- клиентоориентированный (сервисный менеджмент);
- операционный (производственный и операционный менеджмент);
- логистический;
- ориентированный на качество (управление качеством);
- синергетический;
- реинжиниринговый;
- основанный на применении новых информационных технологий;
- креативный (эвристический менеджмент);
- партисипативный (менеджмент участия);
- контроллинговый[3].

1. Выберите и кратко охарактеризуйте 2–3 любые концепции из перечисленных. При подготовке ответа помимо названного учебника используйте фонды ЭБС «Юрайт», «Лань», Znanium и др., а также публикации в периодических изданиях.

В «Энциклопедии менеджмента», составленной по материалам 10 лучших книг Питера Ф. Друкера, написанных им за 60 лет его творческой деятельности, есть глава «Профессиональные лидеры», в которой автор утверждает: «Настоящим лидером дано стать не каждому».

2. Вы согласны? Поясните.

3. Прокомментируйте следующие фрагменты из указанной книги:

- *«Умение руководить и вести за собой – это лишь средство. Ключевое качество, отличающее настоящего лидера, – его цель»;*
- *«Харизма губит лидеров… Сама по себе харизма ещё не гарантирует, что её носитель будет эффективным лидером»;*

[3] История управленческой мысли: Учебник / О. Ю. Артёмов, А. В. Кожанова, И. Н. Макашов и др.; под ред. Н. В. Овчинниковой. – М.: РГГУ, 2013. – 688 с. (С. 303–608) / https://e.lanbook.com/book/291551

- *«Первая задача лидера – быть “камертоном”, который не фальшивит и всегда выдаёт верную ноту»;*
- *«Лидер должен относиться к своему лидерству как к ответственной миссии, а не как к званию, дарующему ему определенные привилегии»;*
- *«Эффективный лидер безоговорочно принимает на себя ответственность за всё происходящее в его организации, он не боится окружать себя талантливыми сотрудниками и подчинёнными»;*
- *«Эффективному лидеру требуются эффективные помощники»;*
- *«Его конечная задача заключается в формировании и поиске наилучших точек приложения человеческой энергии»;*
- *«Эффективный лидер должен заслужить доверие»*[4].

В статье «Ключевые проблемы современного менеджмента»[5] и других публикациях известного российского учёного Георгия Борисовича Клейнера[6] изложена базовая типология систем. Она включает четыре класса множеств, выделенным по двух параметрам (определённость / неопределённость их границ в пространстве и во времени: 1) «Среда» (НН); 2) «Процесс» (НО); 3) «Объект» (ОН); 4) «Проект» (ОО). Любая современная организация, по утверждению автора, может быть рассмотрена как тетрада – и как объект, и как среда, и как проект, и как процесс.

4. Опираясь на указанные публикации и другие труды, доступные на сайте https://kleiner.ru/ *, раскройте четыре аспекта функционирования современной организации.*

5. Почему конфигурация основных сил (групп) влияния на предприятии, по мнению Г. Б. Клейнера, в современной России «хромает» на все четыре «ноги»?

6. Раскройте пять характеристик эффективного менеджера, который способен: а) видеть невидимое; б) слышать неслышное; в) осязать неосязаемое; г) ощущать вкус безвкусного; д) воспринимать запах того, что не пахнет.

Тема 3. Теоретико-методологические основы менеджмента. УК 3.1, 3.2, 3.3

Практические задания (Практикум):

Понятия «теория» и «методология» родственны, но не тождественны. Применительно к управлению теория – это, например, законы и принципы организации, управленческие идеи и концепции, описывающие процессы взаимодействия субъекта и объекта, а методология – это конкретные программы действий, общая совокупность методов, приёмов и средств, используемых для достижения целей.

1. Какими Вы представляете современный менеджмент и современного менеджера? Попытайтесь охарактеризовать их словесно – ёмкими фразами (слоганами) и/или отдельными словами, заполнив обе таблицы:

«Картина» современного менеджмента: мои представления

№ пп	Основные постулаты, характерные черты
1	
2	
3	

[4] Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 421 с. (С. 325–329) / https://clck.ru/3PkP4S

[5] Клейнер, Г. Б. Ключевые проблемы современного менеджмента // Вестник РЭУ. 2012. № 6. С. 47–56 / https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-sovremennogo-menedzhmenta/viewer

[6] См.: Клейнер, Б. Г. Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления // Journal of Institutional Studies. 2019. No. 11 (3). Pp. 39–48 / https://kleiner.ru/wp-content/uploads/2019/10/sovremennyj-universitet-kak-ekosistema.pdf

4	
5	

«Портрет» современного менеджера: мои представления

№ пп	Основные постулаты, характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

В управленческой практике и в современной литературе по менеджменту встречаются разные классификации методов управления. Например, одна из них включает три группы методов (финансово-экономические, административно-правовые, социально-психологические), а другая – только две (материальные, нематериальные).

2. На Ваш взгляд, указанные классификации противоречат друг другу или вполне согласуются? А может быть они дополняют друг друга? Поясните.

Наша жизнь полна противоречий как в области теории, так и на практике. «Меньше знаешь – крепче спишь», «С милым рай и в шалаше», «Лучше быть богатым, но здоровым, чем бедным и больным». На эти высказывания, изредка выдаваемые за образцы житейской мудрости, можно возразить такими же по форме, но абсолютно противоположными по смыслу: «Век живи – век учись», «С милым рай и в шалаше, если милый атташе», «Лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным». Между тем, экономист и менеджер, как и представители иных профессий, получая высшее образование и становясь образованными людьми, должны уйти от дихотомического мышления (по принципу: да или нет, белое или чёрное, верно или ошибочно) и начинать мыслить системно.

Что означает системное мышление на практике? Для начала зафиксируем наличие не двух, а четырёх типовых вариантов: 1) Богатые & Здоровые (БОЗД); 2) Богатые & Больные (БОБО); 3) Бедные & Здоровые (БЕЗД); 4) Бедные & Больные (БЕБО). А теперь продолжим постигать матричный подход применительно к управленческим вопросам.

3. Начертите матрицу (2×2), отражающую степень компетентности (низкая / высокая) Руководителя (ось X) и Персонала (ось Y). Охарактеризуйте четыре вида компаний и оцените перспективы их развития: 1) «Некомпетентная организация»; 2) «Компетентный руководитель»; 3) «Компетентный персонал»; 4) «Компетентная организация».

4. Разместите в центре матрицы, вблизи точки соприкосновения четырёх квадрантов, дополнительный прямоугольник (№ 5). Выступите в роли эксперта или консультанта и поясните (например, руководителю данной организации), что означает или может означать этот (пятый) сектор.

Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации. УК 3.1, 3.2, 3.3

Практические задания (Практикум):

Любая организация вне зависимости от правового статуса, размера, сферы деятельности и других особенностей существует не сама по себе, в вакууме, а в непрерывно меняющейся и зачастую неблагоприятной внешней среде. Сегодня с полным основанием можно утверждать, что для успешного (результативного, эффективного) функционирования организации необходимо решить две главные задачи. Первая – это *внешняя адаптация*, приспособление к условиям макро- и микросреды, вторая – это

внутренняя интеграция, мобилизация всех ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, информационно-технологических) для реализации имеющегося потенциала.

*1. Обратитесь к архивным данным на порталах финансовой информации (*https://ru.investing.com/ *;* https://www.finam.ru/ *;* https://finance.rambler.ru/ *) и ЦБ РФ, чтобы проанализировать изменения мировых цен на нефть и драгметаллы (золото, палладий), котировок акций крупнейших компаний, курсов некоторых валют (USD, EUR, GBP, CHF, CNY, RUB) и криптовалют за последние 20 лет. Охарактеризуйте текущую экономическую ситуацию в мире и её влияние на российскую экономику.*

2. Какой Вы представляете Россию в 2030 году? Кем Вы видите себя? Чем планируете заниматься в предстоящие 10 лет (до 2040 года)?

3. Какие факторы могут способствовать осуществлению Ваших планов, а какие могут помешать?

Предположим, что в течение 5 лет Александр Иванов был заместителем директора регионального (Новосибирского) отделения известной российской компании. По результатам прошлого года он был признан самым эффективным менеджером организации в номинации «Молодые специалисты, до 35 лет» и вскоре получил два предложения: стать директором этого филиала либо занять равноценную должность в центральном (Московском) офисе и переехать в столицу. Ему предстоит осуществить выбор…

4. Каким вероятнее всего будет решение: остаться «боссом» в регионе или оказаться «середняком» в столице и многое начинать заново?

5. Какие «внешние» и «внутренние» факторы, дополнительные стимулы и социальные гарантии могут повлиять на выбор, склонив чашу весов в какую-либо сторону?

6. А теперь смоделируем похожую ситуацию, но с участием Александры Ивановой. Как гендерный фактор или семейное положение могут сказаться на оценке предложенных альтернатив и принятии решения?

Вполне возможно, что А. Иванов и А. Иванова отвергнут оба сценария такой деловой карьеры и решат организовать собственный бизнес.

7. Чем, например, они могут заняться сегодня и с чего им следует начать?

8. Известно, что подавляющее большинство новых фирм существует на рынке не более 1,5–2 лет? Почему несмотря на пессимистические прогнозы и статданные люди всё-таки стремятся к предпринимательству?

Тема 5. Основные функции и инструментарий менеджмента (стратегическое и тактическое планирование, разработка и принятие управленческих решений). УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Точка зрения: «Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности… Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих»[7].

1. Выразите собственное отношение к утверждению «отца» стратегического менеджмента Игоря Ансоффа. Прав он или нет?

2. В каких ситуациях, по мнению И. Ансоффа, стратегия как инструмент управления «может серьёзно помочь фирме»?

[7] Ансофф, И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. (С. 68, 69) / https://clck.ru/3PkNcW See also: Ansoff, H. I. Implanting strategic management / Igor Ansoff, Edward McDonnell. – N. Y.: Prentice Hall, 1990. – xxi, 520 p. / https://archive.org/details/isbn_9780134518817/mode/2up

Точка зрения: «Нежелание считаться с обстоятельствами… приводило к бесславной гибели все предпринимательские начинания Томаса Эдисона, одного из величайших изобретателей XIX столетия. Эдисон хотел немногого: он мечтал стать успешным бизнесменом и главой крупной компании. Казалось бы, он обречён на успех, так как Эдисон умел превосходно планировать бизнес. Он точно знал, как именно организовать работу электроэнергетической компании, чтобы оптимальным образом использовать своё замечательное изобретение – электрическую лампочку накаливания. Он точно знал, где найти деньги, которые понадобятся для воплощения в жизнь его начинаний. Изобретаемые им продукты мгновенно порождали чрезвычайно высокий, практически неограниченный спрос. Но … каждая из его четырёх или пяти компаний заканчивала позорным провалом, едва достигнув среднего по меркам своего времени уровня. Каждый раз Эдисону приходилось увольняться и приглашать на своё место профессионального управленца»[8].

3. Каким управленческим качеством, по утверждению Питера Друкера, не обладал Томас Алва Эдисон, американский изобретатель и предприниматель, имевший 4000 патентов в США и других странах мира?

4. Присуще ли данное качество любому менеджеру в наши дни? Можно ли его выработать самостоятельно и в процессе обучения либо каким-то образом компенсировать? Поясните.

Стратегические цели большинства современных организаций, особенно крупных и средних, сопровождаются формулировками миссии. Как правило, миссия отражает уникальность («лицо») и социальное предназначение компании, публично декларируется на официальном сайте и в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Владельцы и менеджеры таких организаций на вопрос о миссии пожмут плечами или, в лучшем случае, упомянут о максимизации прибыли, личных амбициях и пр.

5. Что означает слово «миссионер»? Какую «миссию» в XV–XVI веках осуществили испанские и португальские конкистадоры в Центральной и Южной Америке? Почему в наши дни часть американцев восстала против памятников Христофору Колумбу и другим историческим личностям?

6. Вы полагаете, что миссия имеется у любой организации в принципе (явно, неявно – не имеет значения) или только при условии документального оформления и публичного размещения?

7. В чём состоит главное отличие миссии коммерческой организации от её целей? Сравните миссии фирм-конкурентов в указанных сферах деятельности (две любые – по выбору):

а) промышленные предприятия;

б) транспортные компании, включая авиаперевозки;

в) финансовые учреждения (банки, микрофинансовые организации);

г) магазины или сети электроники и бытовой техники;

г) магазины одежды, обуви, парфюмерии и косметики;

д) супермаркеты или сети продуктового ритейла.

Одним из главных достоинств управленца всегда считалась способность играть роль главы семьи, человека, который по-отечески относится к подчинённым и действует по формуле «твёрдость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» неоднозначны, противоречивы. Например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Генри 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”.*

8. Переведите на русский язык и прокомментируйте это поучительное высказывание.

9. Допустим, что вместо американской тюрьмы в этом тексте будет упомянуто название Вашего вуза. Встречаются ли в наши дни руководители, мыслящие как Г. Форд? Поясните.

[8] Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента. С. 180.

10. Сформулируйте проблему, актуальную для Вас сейчас или в будущем. Определите стратегию и тактические действия, направленные на её решение, а затем изобразите Ваш план в виде «дерева целей».

В упоминавшейся книге Игоря Ансоффа «Стратегическое управление» есть параграф «Ликвидация разрыва между общим руководством фирмы и научно-техническими специалистами»[9]. В нём приведена матрица:



11. Какие параметры отображают оси X и Y? Обозначьте их названия. Охарактеризуйте плюсы и минуты этих вариантов управленческого решения.

В 2012 году тогдашний министр образования и науки Российской Федерации Андрей Фурсенко утвердил Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) среднего образования с третьим (наряду с русским языком и математикой) обязательным ЕГЭ – по иностранному языку. Предполагалось, что выпускники школ начнут сдавать его с 2020 года, но затем министр Дмитрий Ливанов перенёс «запуск» на 2022 год, чтобы школы могли лучше подготовиться. Те же планы и сроки в мае 2017 года подтвердила министр просвещения Ольга Васильева, однако летом 2020 года после консультаций с экспертами, многочисленных обсуждений и под давлением консервативной общественной организации «Национальный родительский комитет» новый министр Сергей Кравцов внёс предложение об … исключении иностранного языка из списка обязательных ЕГЭ[10].

12. Каковы, на Ваш взгляд, причины непоследовательности в принятии управленческих решений на уровне федеральных министерств?

13. Выступите в роли эксперта и оцените последствия данного решения. Назовите плюсы и минусы для разных категорий лиц, вовлечённых в процесс.

Тема 6. Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль). УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Сторонник теории локальных культур (цивилизаций), известный английский историк, социолог и культуролог, автор 12-томного сочинения «Постижение истории» (“А

[9] См.: Ансофф, И. Стратегическое управление. С. 154–158.

[10] См.: Черных, А., Васильева, А., Ламова, Е. Третий стал лишним. Министерство просвещения отменило обязательный ЕГЭ по иностранному языку // Коммерсант. 2020. 30 августа / https://www.kommersant.ru/doc/4434589 ; Губернаторов Е., Калюков Е. Минпросвещения объяснило отказ от обязательного ЕГЭ по иностранным языкам // РБК. 2020. 30 августа / https://www.rbc.ru/society/30/07/2020/5f227fe09a794734b1862589

Study of History") Арнолд Джозеф Тойнби (1889–1975) утверждал, что жизнь есть непрерывная цепь «Вызовов» и «Ответов». Главной движущей силой истории он считал «творческое меньшинство», которое обязано находить своевременные и эффективные решения социальных проблем и, таким образом, увлекать за собой «инертное большинство». Если же элита оказывается не в состоянии решать социально-исторические проблемы, она быстро превращается в господствующее меньшинство и удерживает власть не авторитетом, а силой. Соответственно, отчуждаемая масса населения быстро становится «внутренним пролетариатом», который с «варварской периферией» (внешним пролетариатом), в конечном счёте, разрушает данную цивилизацию…

1. Какие исторические факты подтверждают концепцию А. Тойнби?

2. Что означает термин «цветная революция»? В каких странах происходили такие революции и каковы их последствия?

3. Почему часть граждан, проживающих в странах с невысоким уровнем жизни, отправляются за рубеж, чтобы обрести достойную работу и лучшие условия жизни, другие же остаются на родине, но при этом не предпринимают чего-либо существенного для самореализации?

Начиная с 1998 года Россия и россияне пережили несколько финансовых кризисов. Размышляя о причинах неустойчивости и девальвации национальной валюты (рубля), одни укажут на колебания мировых цен и добавят, что Россия – страна, экспортирующая сырьё, другие вспомнят о долларизации экономики и тоже будут правы, третьи обвинят правительственных чиновников в неумелом управлении и коррупции…

4. Нет ли у Вас подозрений, предположений и даже уверенности в том, что наступает глобальный кризис? Знаете ли Вы, например, о том, что в ряде стран Европы (даже в Италии, уже не говоря о государствах Балтии) население покидает небольшие города и сельскую местность, в результате недвижимость продаётся по символическим ценам? Знаете ли Вы о том, что, в Испании собственники жилья сталкиваются с его самозахватом? Знаете ли Вы о потоках мигрантов в страны Западной Европы? А об изменениях климата – быстром таянии льда в Антарктиде и Гренландии, о гигантских мусорных островах в Тихом, Атлантическом, Индийском океанах?! Если да, то почему, «творческое меньшинство» планеты Земля не замечает этих и других проблем? Или замечает, но они (проблемы) не решаемы?!

5. Как отразились кризисы XXI века на положении миллиардеров из списка "Forbes" и рядовых граждан разных стран, включая Россию? Приведите примеры или некоторые статистические данные.

В 2013 году, выступая на IV Международной конференции по экономическому и социальному развитию в Высшей школе экономики, тогдашний вице-премьер РФ Ольга Голодец сообщила о десятках миллионов россиян, которые «непонятно где заняты, чем заняты, как заняты»[11]. Не менее резонансным было и выступление Антона Силуанова, оценившего на заседании коллегии Минфина в 2017 году объём серого фонда зарплат на уровне 10 трлн руб. в год[12], то есть на уровне 60% доходной части федерального бюджета России в 2017–2019 гг. и около 50% общего фонда оплаты труда, который в 2016 году составил 19,6 трлн рублей (с учётом подоходного налога, без учёта страховых выплат). По мнению высших госчиновников, текущая ситуация «является следствием глубоких структурных диспропорций между белой и серой экономикой».

6. Вы полагаете, что теневая экономика является исключительно российским или же, как в случаях с экономическими кризисами, мировым явлением?

---

[11] Голодец: 38 млн россиян «непонятно где и чем заняты» и создают проблемы для общества // Газета.RU. 2013. 3 апреля / https://www.gazeta.ru/social/news/2013/04/03/n_2831909.shtml

[12] Силуанов: Серые зарплаты превышают 10 трлн рублей в год // Ведомости. 2017. 20 апреля / https://www.vedomosti.ru/economics/news/2017/04/20/686622-serie-zarplati

7. Можно ли в обозримом будущем существенно (в 2–3 раза) сократить ряды тех «самозанятых» россиян, которые подобны кораблям-призракам и не желают работать легально? Поясните Вашу позицию в этом вопросе.

8. Судя по тому, с какой быстротой (всего за несколько месяцев) в России была проведена пенсионная реформа, теневой сектор пока держит оборону. Считаете ли Вы, что непопулярные меры (увеличение на 5 лет возраста выхода на пенсию) могут оказаться демотивирующими для законопослушных граждан и очень скоро ударить рикошетом по государственной машине? Объясните этот механизм.

Согласно отчёту компании BrandMonitor, с июля 2019 года по июнь 2020 года продажи товаров-подделок категории «люкс» в социальных сетях превысили 23 млрд руб., т. е. выросли по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 28%. Как утверждают специалисты, приобретённые через соцсети (основные каналы – Instagram, ВКонтакте, Telegram) товары в 7 случаях из 10 товары окажутся подделкой. По их оценкам, в России насчитывается 192 тыс. аккаунтов, которые сгенерировали не менее 3,5 млн постов, из них не менее 625 тысяч – это предложения купить реплики мировых брендов[13].

9. Почему органы государственной и муниципальной власти не принимают решительных, жёстких и эффективных мер по наведению порядка и соблюдению законодательных норм в этой сфере? Нет сил, средств или желания?

10. Немалая часть граждан руководствуется принципом: «Рынок (базар) – это такой же бутик, но гораздо дешевле». Почему их примеру не следуют все остальные? Или же это дело ближайшего времени?

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…

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

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

13. Изобразите графически систему контроля, оптимальную для коммерческой организации или структурного подразделения с численностью 12–15 чел. (Ответы на два заключительных вопроса при желании можно объединить.)

Тема 7. Власть и влияние в современном менеджменте. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Точка зрения: «Есть три *чистых* типа легитимного господства. Притязания на легитимность изначально могут базироваться:

1) на *рациональном* основании, т. е. на вере в легальность зафиксированных в формальных актах порядков и прав распоряжения, принадлежащих тем, кто призван к господству на основе этих порядков (легальное господство),
2) на *традиционном* основании, т. е. на повседневной вере в святость издавна действующей традиции и в легитимность основанного на этой традиции авторитета (традиционное господство),

[13] См. подробнее: Продажи подделок люксовых товаров в соцсетях превысили 23 млрд руб. // РБК. 2020. 25 августа / https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f44e9629a794752aae84a97?from=from_main_11

3) на *харизматическом* основании, т. е. на выходящем за пределы повседневного опыта убеждении в святости или героической мощи, или совершенстве какой-то персоны и провозглашённого или созданного ею порядка (харизматическое господство)»[14].

1. Как Вы понимаете выражение «чистый тип легитимного господства»? Какова смысловая нагрузка прилагательного «чистый»?

2. Какой из трёх типов власти, на Ваш взгляд, доминирует в современной России? Может быть, припоминая знаменитое четверостишие Фёдора Тютчева «Умом Россию не понять…», классификацию Макса Вебера следует дополнить четвёртым типом?! Если да, то каким именно?

3. Кто из современных политиков, бизнесменов, представителей творческой интеллигенции является примером лидера харизматического типа? Поясните.

4. Уточните, чем другие разновидности личностной власти (рациональная, экспертная) отличаются от харизматической?

5. Предположим, имеется четыре типа руководства: а) рациональное; б) экспертное; в) харизматичное; г) смешанное. По каким критериям и признакам (чертам) можно идентифицировать каждый тип руководителя? Составьте ответ форме таблицы.

Конституция Российской Федерации, как и аналогичные законы многих стран, формально гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина. Например, статья 19 содержит те основные критерии, по которым не допускается дискриминация: пол, раса, национальность, язык, происхождение, имущественное и должностное положение, место жительство, религиозные и иные убеждения, принадлежность к общественным объединениям. А статья 34 декларирует равноправие россиян в сфере экономики: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещённой законом экономической деятельности. Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»[15].

В то же время представители законодательной, исполнительной, судебной власти федерального и регионального уровней, а также муниципальные служащие наделены широкими правами и возможностями, но (так нередко бывает) меньшей ответственностью по сравнению с рядовым гражданами. Эффект таких «ножниц» становится явным при совершении чиновниками серьёзных правонарушений и преступлений, за которые они, как правило, не несут уголовной кары и ощутимого материального урона. Такой же дисбаланс – между значительным объёмом власти, публичной известностью и личной примерностью, готовностью отвечать «по счетам» – мы обнаруживаем в сообществах бизнесменов, популярных шоуменов и блогеров, выдающихся спортсменов…

6. Существует мнение, что власть портит человека. Вы согласны?

7. Вспоминая хрестоматийные произведения русской литературы и их создателей А. И. Герцена и Н. Г. Чернышевского, зададимся нериторическими вопросами: «Кто виноват?» и «Что делать?»

Почти все российские губернаторы являются членами одной партии. Так было и в СССР, и в эпоху Б. Ельцина...

8. Изъяны такой системы перечислит любой взрослый человек, но имеет ли она и определённые плюсы? Ведь, как известно, у медали есть две стороны или Вы готовы опровергнуть это?

9. Сложившаяся в России фактическая однопартийность – нонсенс для США, однако не кажется ли Вам, что и наличие двух крупных партий (республиканской и

---

[14] Вебер, М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. / Макс Вебер; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Т. I. Социология. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – 445 с. (С. 254–255) / https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008636486/

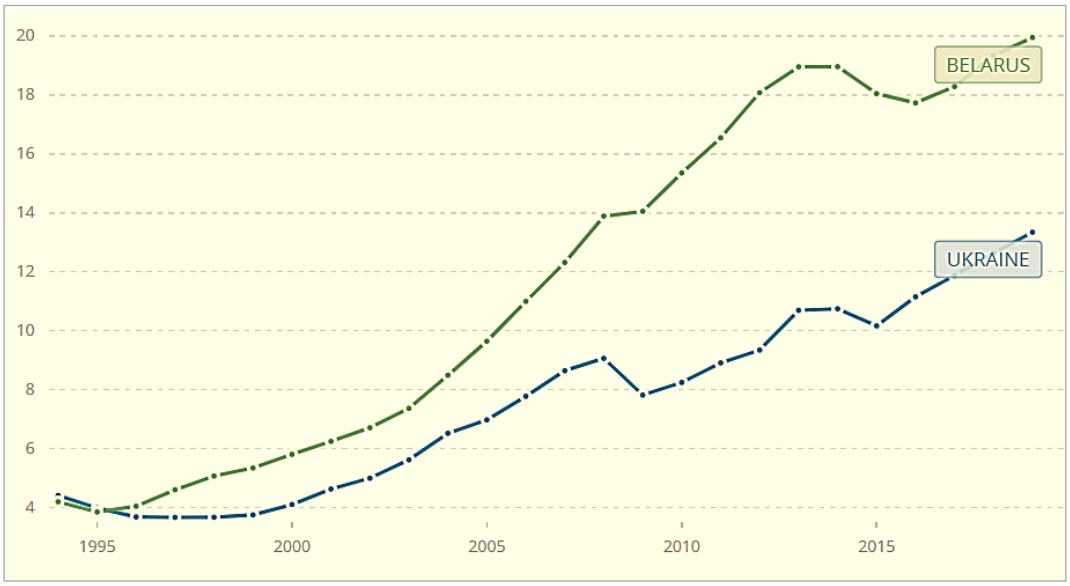
[15] Конституция Российской Федерации (Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года) // КонсультантПлюс / http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

демократической) не гарантирует процветания нации «автоматически»? Разве экономические платформы и стратегии развития, отличающие партии Слона и Осла, на деле эффективны?

10. Может быть избирательная система в принципе себя исчерпала? Почему, скажем, в государственных компаниях, а тем более в частных, не избирают топ-менеджеров (CEO), но при этом они (компании и менеджеры) могут быть десятилетиями успешны?

Как известно, летом 2020 года в Белоруссии после национальных выборов, на которых Александр Лукашенко в шестой раз (с 1994 года) стал президентом, под руководством оппозиционеров начались массовые акции протеста…

11. Какие, на Ваш взгляд, ключевые стимулы и мотивы движут протестной частью населения, если: а) в Белоруссии по сравнению с соседней Украиной, где после распада СССР сменилось шесть (!) президентов, среднедушевой ВВП выше в 1,5–2 раза (см. рис.); б) требования добровольной отставки главы государства, трансформации (передачи) власти, проведения новых выборов противоречат действующему законодательству; в) доминирующая часть белорусского общества – это христиане, пусть и «номинальные», но которые с позиций религиозной морали должны руководствоваться евангельскими постулатами (например, «Бога бойтесь, царя чтите» (1 Пет. 2:17), «Нет власти не от Бога; существующие власти от Бога установлены. Поэтому противящийся власти противится Божию установлению… Начальствующие … страшны для злых. Хочешь ли не бояться власти? Делай добро, и получишь похвалу от неё» (Рим. 13:1–3).



Беларусь и Украина: среднедушевые показатели ВВП по ППС (1994–2019)[16]

12. Прокомментируйте реакцию Дональда Трампа на историческое решение о продлении официальных полномочий лидера Китая Си Цзиньпина на неограниченный срок: «Он теперь пожизненный президент. Пожизненный президент… ему удалось сделать это. Я думаю, что это замечательно. Может быть, мы когда-нибудь это попробуем»[17].

[16] World Bank. International Comparison Program. Development Indicators database. GDP per capita, PPP (current international $) https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=UA-BY (дата обращения 26.08.2020)

[17] Казарновский, П. Трамп счёл «пожизненное» правление Си Цзиньпина в Китае «замечательным» // РБК. 2018. 4 марта / https://www.rbc.ru/politics/04/03/2018/5a9b5f6c9a794736930bb786?ysclid=mgryhw8sl9432905793

Тема 8. Групповая динамика и лидерство. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Осуществляя комплекс мероприятий, побуждающих персонал современной организации к определенным индивидуальным и групповым действиям, следует принимать во внимание различные подходы к проблеме лидерства.

Точка зрения (1): руководитель должен стремиться к тому, чтобы стать неформальным лидером; лидер (руководитель) должен быть один, тогда организация является жизнеспособной и эффективной.

Точка зрения (2): руководитель не должен подменять неформального лидера; формальная и неформальная структуры организации – это две стороны одной медали, два относительно самостоятельных, но взаимосвязанных, дополняющих друг друга элемента.

Точка зрения (3): руководитель должен по возможности создавать условия для раскрытия лидерских качеств у всех сотрудников организации; каждый может и должен быть лидером.

1. Проанализируйте и оцените альтернативные управленческие подходы. Какая точка зрения и почему кажется Вам наиболее верной, продуктивной?

2. Познакомьтесь с научной публикацией «Теоретические основы взаимодействия лидера с командой и их организационное оформление»[18]*, а затем поясните смысл перехода от индивидуального лидерства к командному, от лидерства в командах к командам лидеров. Какие главные задачи должны быть решены в организации для достижения такой цели?*

В определённых ситуациях некоторые руководители назначают неформальных лидеров официальными руководителями структурных подразделений (микро- или малых групп). Другие же управленцы – противники такого рода «экспериментов»; они предпочтут закрыть вакансию менеджера не «своим», а «чужим» работником, человеком со стороны.

3. Какими соображениями руководствуются оба начальника? Поясните.

4. Что такое «кадровый резерв» и почему организации целенаправленно занимаются подготовкой «резервистов»?

5. Изучите Положение о Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, а также выборочно прокомментируйте основные результаты её деятельности[19].

Предположим, что в одном из региональных филиалов крупной торговой сети показатели выручки и прибыли за последний квартал резко «просели». На фоне общей стабильности компании и её бизнес-единиц в других регионах вице-президент поручил Вам, работнику центрального аппарата – куратору региона, отправиться в командировку и разобраться в причинах на месте. Детально изучив обстановку, Вы узнали о том, что у этого, ранее эффективного и харизматичного директора, возникли семейные проблемы. Когда он восстановит прежнюю форму неясно, а пока работает плохо…

6. Что Вы намерены делать, обладая полномочиями заменить директора? Если увольнения не избежать, то кто из двух претендентов на эту должность предпочтительнее: молодой и перспективный сотрудник из центра или более опытный сотрудник из того же региона? Обоснуйте решение.

---

[18] Гусева, Т. Г. Теоретические основы взаимодействия лидера с командой и их организационное оформление // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. №4 (250). С. 153–160 / https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-vzaimodeystviya-lidera-s-komandoy-i-ih-organizatsionnoe-oformlenie См. также: Понуждаев, Э. А. и др. От лидерства в командах к командам лидеров // В кн.: Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты): учебное пособие / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2020. С. 414–437 / URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819

[19] См.: Официальный сайт Президента Российской Федерации (раздел «Комиссии и советы») / http://kremlin.ru/events/councils

Тема 9. Этика бизнеса и управленческая психология. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Бытует мнение, что бизнес и мораль – явления трудно совместимые: то, что нравственно, этично, далеко не всегда приносит прибыль, а для бизнеса, напротив, все средства хороши. Например, одни утверждают, что корпоративная социальная ответственность (corporate social responsibility, CSR) – это современный мировой тренд, веление времени и составная часть эффективного управления, другие возражают: все дополнительные затраты компаний на социальные проекты будут «отбиты» путём надбавок к ценам производимых ими товаров…

1. Кто прав? Приведите факты, подтверждающие и опровергающие эти противоречивые суждения.

2. «Обеспечьте капиталу 10% прибыли, и капитал согласен на всякое применение, при 20% он становится оживлённым, при 50% положительно готов сломать себе голову, при 100% он попирает все человеческие законы, при 300% нет такого преступления, на которое он не рискнул бы пойти, хотя бы под страхом виселицы». Кто автор данного утверждения? Из какого произведения взята эта цитата? Актуальна ли эта концептуальная идея (чем выше прибыль, тем менее законопослушны бизнесмены) в наши дни?

3. Производство и продажа оружия и военной техники – весомая статья доходов в национальных бюджетах многих стран, включая крупнейших игроков – Россию и США. Но это означает, что библейская заповедь «не убий» в наши дни является фикцией! Вы согласны?

Не все современные производители, посредники, продавцы воспринимают известное выражение «Не обманешь – не продашь» как актуальную стратегию, руководство к практическим действиям. Многие из них утверждают обратное: «Обманешь – не продашь».

4. Сторонником какой из двух точек зрения Вы являетесь? Почему?

Представьте, что, проработав несколько лет в какой-либо организации (профиль – по Вашему выбору), Вы приняли участие в конкурсном отборе на замещение вакантной должности и в результате были назначены руководителем структурного подразделения, в котором работает 15–20 человек. В назначенный день генеральный директор огласил приказ о назначении и, пожелав Вам успеха, быстро покинул конференц-зал, оставив Вас один на один с подчинёнными…

5. Какую «тронную» речь Вы подготовите для такого события? Каким образом постараетесь оставить благоприятное впечатление о себе? На каких аспектах сосредоточите внимание? Допустим ли формат обмена мнениями? Какие «неудобные» вопросы могут быть заданы и как Вы попытаетесь на них ответить?

Несмотря на то, что резюме (CV) – это стандартный документ, умение правильно составить его можно считать наукой и искусством, которым нельзя научиться вмиг. Здесь требуются конкретные знания и навыки 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 подходящей (профильной) для Вас должности. В тексте избегайте условностей (например, ООО «Последняя компания) и ограничьтесь одной-двумя страницами формата А4. Вы можете зарегистрироваться как потенциальный кандидат на сайте HeadHunter https://hh.ru/ или на аналогичных сервисах по трудоустройству, воспользоваться едиными шаблонами, а затем представить документ в формате PDF либо оформить его как презентацию, используя программу PowerPoint.

7. Какими приёмами и средствами можно улучшить Ваше резюме, повысить его эффективность, креативность? (Лайфхак: не торопитесь поручать решение этой задачи «профессионалам»; не всё в нашей жизни может быть отдано на аутсорсинг.)

Тема 10. Основы управления конфликтами в организации. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Даже последовательная политика гуманизации трудовых отношений на предприятиях и в учреждениях, оптимальный выбор и комплексное использование управленческих методов не защитят от необходимости жить и решать задачи в условиях групповых конфликтов. И всё же современные руководители, особенно те, которые возглавляют небольшие трудовые коллективы (от 15–20 до 40–50 человек), по-разному подходят к оценке роли и значения производственных конфликтов.

Первый подход: чем больше конфликтов в организации, тем хуже результаты труда. Конфликты следует искоренять или сводить к минимуму.

Второй подход: конфликты в любой организации неизбежны. Не следует их драматизировать, противоречия возникают и разрешаются, жизнь «идёт». Главное, чтобы все споры не перерастали в «войну», не мешали выполнять профессиональные обязанности.

Третий подход: конфликты между сотрудниками в любой организации не искоренить. Главная задача руководителя – оптимизировать противоречия, скорректировать направленность спора в конструктивное русло, подавать пример цивилизованной аргументации того или иного мнения. Стремление к конструктивизму – основа профилактики возможных трудовых споров.

1. Исключают или дополняют эти управленческие позиции друг друга?

2. Психотип руководителя, психотип подчинённого, специфика организации или структурного подразделения, финансовое состояние организации, морально-психологический климат в трудовом коллективе, внешняя среда. Объясните, как каждый из шести факторов может влиять на развитие конфликтной ситуации, усиливая либо ослабляя конфликт?

Как использование «больших данных» (big data) сегодня уже не является прерогативой исключительно гигантских корпораций, так и управление любой современной организацией немыслимо без опоры на статданные и результаты исследований социально-трудовых конфликтов (СТК). Обратим внимание на важный проект, связанный с мониторингом, анализом и прогнозированием СТК, реализуемый в последние годы Федерацией независимых профсоюзов России и Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов для снижения «конфликтности в российском обществе за счёт обладания достоверной и своевременной информацией о конфликтах и с помощью применения научных знаний и методов, направленных на их профилактику, предотвращение и урегулирование»[20]. Нацеленный на систематическое изучение актуальных конфликтов, развитие конфликтологической науки, а также применение полученных знаний в практической и образовательной деятельности данный проект сопровождается ежегодными публикациями аналитических материалов, из которых, например, становятся понятны основные причины трудовых конфликтов.

[20] «Социально-трудовые конфликты». Мониторинг. Анализ. Прогноз // Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов. Научно-мониторинговый Центр «Трудовые конфликты» (официальный сайт) / http://industrialconflicts.ru/

Распределение СТК по причине возникновения (%)[21]

Причины конфликтов	2016	2017	2018	2025
Заработная плата	51,2	60,0	42,9	57,0
Сокращение работников	17,1	11,4	15,6	21,0
Нарушение условий труда	4,9	5,7	10,4	21,0
Ликвидация предприятия (организации)	4,9	2,9	6,5	
Реорганизация предприятия (организации)	4,9		1,3	
Увольнение работников	2,4		5,2	
Прочие	14,6	20,0	18,1	1,0

3. Как следует из таблицы, от 40 до 60% протестных действий в форме забастовок, пикетов, коллективных обращений работников, митингов были ранее и сейчас обусловлены финансовыми проблемами (низкий уровень оплаты труда, долги по зарплате, невыплата премиальных). Почему руководители допускают нарушения трудового законодательства? Кем и какие меры воздействия могут применяться в отношении руководителей организаций за несвоевременную оплату труда подчинённых?

4. Одной из трёх доминирующих причин СТК значится «нарушение условий труда». Что конкретно имеется в виду?

Предположим, что Вы – инициатор Всероссийского проекта мониторинга и анализа конфликтных ситуаций в системе высшего образования. На начальном этапе Вам с группой единомышленников необходимо подготовить обоснование концепции, а впоследствии, заручившись поддержкой заместителя министра, разработать детальный план и обеспечить его финансирование...

Для непосредственной организации и проведения социологического опроса среди *студентов, преподавателей и администрации* 35 российских вузов в 21 регионе потребуется разработать и предварительно апробировать анкеты трёх типов, а также сформулировать несколько рабочих гипотез…

5. Укажите по 2–3 причины конфликтных ситуаций (как в предыдущей таблице), которые могли быть отмечены как доминирующие: а) студентами; б) преподавателями; в) сотрудниками администрации (например, деканатов).

6. Какие меры, на Ваш взгляд, следует предпринять руководителям вузов для минимизации конфликтных ситуаций с участием студентов?

7. По каким причинам студенты досрочно прекращают обучение в вузе? Какие из них являются объективными, субъективными, а какие смешанными?

Тема 11. Управленческая эффективность: основные критерии и факторы. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Оценить эффективность работы менеджера и просто, и сложно. С одной стороны, если коммерческая или некоммерческая организация осуществила всё запланированное в требуемом объёме с необходимым качеством, произвела «продукты» (вещи, услуги, работы), реализовала их с прибылью и/или завоевала отличную деловую репутацию,

[21] Составлено по: Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации. Выпуски: 2016, 2017, 2018 / Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов; Научно-мониторинговый центр «Трудовые конфликты» / http://industrialconflicts.ru/lib/ (Раздел «Аналитика, публикации» / «Результаты научных исследований»). См. также: Социально-трудовые конфликты в Российской Федерации в первом полугодии 2025 года // Там же. 2025. 22 июля / http://industrialconflicts.ru/lib/153/sotsialyno-trudowye_konflikty_w_rossiyskoy_federatsii_w.html

значит, её менеджеры и менеджмент являются эффективными. С другой стороны, вклад конкретного менеджера в общее дело, несмотря на виртуальный (нематериальный) характер управленческого труда, целесообразно подвергнуть тщательному экономико-математическому анализу и обоснованию, а также многокритериальной оценке.

Решение второй задачи потребует немалых интеллектуальных, волевых, эмоциональных, временных и иных затрат…

Выступите в роли начальника отдела (службы), который разработал и представляет для утверждения руководителю организации инициативный (внеплановый) проект.

1. Кратко изложите общий замысел и главную цель проекта, реализация которого потребует пять рабочих дней и участия от пяти до семи человек.

2. Используя наиболее подходящие методы и процедуры планирования, обозначьте и распределите основные функции, конкретизируйте обязанности (задачи) каждого участника проекта.

3. Определите перечень мероприятий, в которых будет необходимо Ваше непосредственное участие.

4. Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии оценки трудового вклада каждого участника проекта?

5. Составьте график ежедневного контроля выполнения отдельных видов работ (персональных заданий) и проекта в целом.

6. Сформулируйте предложения по оплате труда участников проекта и стимулированию индивидуальной и коллективной деятельности.

7. Какими способами и средствами можно повысить (гарантировать) надёжность выполнения данного проекта?

8. Рассчитайте ожидаемый экономический эффект данного проекта либо, если проект некоммерческий, раскройте его социальную значимость.

9. Всегда ли общий результат равен сумме индивидуальных результатов всех участников проекта? Поясните.

10. Оформите Ваши ответы в виде презентации (общее число слайдов равно 10, из расчёта: 1 – титульный и 9 – по количеству указанных вопросов).

Тема 12. Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента. УК 6.1, 6.2, 6.3

Практические задания (Практикум):

Известный немецкий философ, историк и культуролог Освальд Шпенглер (1880–1936) в своём главном сочинении «Закат Европы» утверждал: «Феномен других культур говорит на другом языке. Для других людей существуют другие истины»[22]. И сегодня мы имеем яркие примеры того, как непохожи картины мира, написанные в умах американцев, британцев, немцев, россиян, украинцев…

1. Так сближают или разобщают научно-технический прогресс и глобализация представителей различных стран, регионов, культур?

«Бог управления», как называли при жизни основателя Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., Коносукэ Мацусита утверждал: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния».

2. Вы согласны с отцом-основателем японского менеджмента или сегодня этот слоган уже не работает?

[22] См.: Шпенглер, О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. 1. Гештальт и действительность / Пер. с нем., вступ. ст. и примеч. К. А. Свасьяна. – М.: Мысль, 1998. С. 155.

3. Какие факторы обусловили беспрецедентное по масштабам и темпам развитие Японии в XX в. и её превращение из периферийной страны во флагмана мировой индустрии?

4. Почему бизнесмены и политики России (при сопоставимой численности россиян и японцев) не могут решить аналогичную задачу, несмотря на огромные запасы полезных ископаемых, неуклонный рост экспорта сырья и в основном благоприятную конъюнктуру на мировых рынках?

5. Известно ли Вам, что несмотря на впечатляющие достижения Япония имеет солидный (более 200% ВВП) государственный долг?! Не лучшим образом в этом плане выглядят США и Канада, Великобритания и Франция, долги которых сопоставимы с ВВП либо уже давно превысили этот ключевой показатель. Возникает вопрос: может быть и нам, россиянам, следует заимствовать такой (!) зарубежный опыт, например, практику «вертолётных денег»? Или нет?

Когда сегодня речь заходит об успешных странах и регионах мира, имеют в виду не только общие (валовые), но и среднедушевые показатели ВВП. Важным экономическим индикатором является и «паритет покупательной способности» (ППС).

6. Что такое «ППС»? Составьте рейтинг из 10 стран, занимающих лидирующие позиции по ВВП, рассчитанному на основе валютных кросс-курсов и паритета покупательной способности.

«Демократия – не идеальная, но лучшая из современных форм государственного устройства», – часто приходится слышать в наше время. А древнегреческий философ Платон (427–347 гг. до н. э.) считал демократию извращённой формой государства и ставил её в один ряд с олигархией и тиранией…

7. Правомерно ли считать Россию, Беларусь, Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, а также Турцию или Сирию в определённом смысле (де-юре) монархиями на том основании, что в них десятилетиями правили и/или правят одни и те же персоны?

8. Справедлив ли аналогичный вердикт, например, по отношению к… Германии, где Ангела Меркель исполняла обязанности канцлера в течение 16 лет (четыре срока подряд), либо Исландии, в которой Оулавюр Рагнар Гримссон занимал должность президента 20 лет (пять сроков без перерыва)? Поясните.

9. Попытайтесь оценить и другую крайность: с 2016 по 2025 гг. в Великобритании сменилось 5 премьер-министров, а во Франции – целых 8 за тот же период.

10. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы развития ЕС и отдельных европейских стран на ближайшие годы? Каковы сильные и слабые стороны процесса евроинтеграции?

11. Почему Великобритания после 40 лет членства в ЕС инициировала Brexit *и вышла из этой организации?*

Процесс присоединения России к Всемирной торговой организации (ВТО) не был простым. Он длился почти 20 лет и завершился в 2012 году. При этом дискуссия о перспективах и последствиях для нашей страны продолжается. Одни эксперты выражают оптимизм, другие – пессимизм, третьи – скептицизм…

12. Учитывая неоднозначность последствий присоединения России к ВТО, оцените плюсы, минусы и перспективы её участия в интеграционном процессе.

13. Если в отношении России, начиная с 2014 года действуют торговые санкции, введённые США, ЕС, Японией, Австралией, то, следовательно, ВТО – это в определённом смысле фикция?! Считаете ли Вы, что очевидный разлад международных экономических отношений и необоснованные претензии США на доминирование во всех сферах толкают Россию (вслед за Китаем) к отказу от устаревшей парадигмы международного разделения труда (МРТ) и переходу к стратегии национального разделения труда (НРТ)?

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
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 расчета:

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	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
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

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).

Фредерик Уинслоу Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд, Фрэнк Банкер Гилбрет и Лилиан Моллер Гилбрет являются представителями школы:

1) **научного управления**

2) административного управления

3) человеческих отношений

4) идеальной бюрократии
5) глобального синтеза

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

По сложившейся традиции теоретики и практики менеджмента подразделяют методы управления на три относительно самостоятельные группы, как:
1) автократические, демократические, либеральные
2) стратегические, тактические, оперативные
3) **экономические, административные, психологические**
4) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
5) аддитивные, альтернативные, смешанные

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите три метода управления, которые относят к социально-психологическим:
1) **трансактный анализ**
2) **социометрия**
3) **дискуссия**
4) приказ
5) распоряжение
6) испытательный срок
7) дотация
8) премия

Тестовое задание 4 (множественный выбор).

Укажите три элемента, которые относят к внутренней среде организации:
1) поставщики
2) посредники
3) конкуренты
4) клиенты
5) **менеджеры**
6) **персонал**
7) **организационная культура**

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Из перечня структурных элементов выберите четыре, которые согласно концепции Генри Минцберга, изложенной в книге «Структура в кулаке» (“Structure in fives. Designing effective organizations”), образуют стратегический апекс организаций (корпораций):
1) PR-отдел
2) юридический отдел
3) **помощники президента**
4) вице-президент по производству
5) вице-президент по маркетингу
6) **совет директоров**
7) **исполнительный комитет**
8) **президент**
9) специалисты по закупкам
10) торговый персонал

КТ-2

Темы 5–8

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).

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

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

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Концепцию мотивации, иллюстрирующую взаимосвязь двух факторов, или «гигиенических» потребностей (“hygiene factors”) и «мотиваторов» (“motivation factors”), предложил и обосновал:

1) Абрахам Маслоу
2) Клейтон Альдерфер
3) Дэвид МакКлелланд
4) **Фредерик Герцберг**
5) Виктор Врум
6) Джон Стейси Адамс
7) Беррес Фредерик Скиннер
8) Эдвин Локк

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите четыре стратегии развития организации, 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

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

TQM – принятое в менеджменте сокращение, обозначающее:

1) кружки контроля качества
2) статистический контроль качества
3) контроль качества в масштабе компании
4) всеобщий контроль качества
5) **всеобщий менеджмент качества**

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

«Психическое состояние, наполненное тревогой, досадой, расстройством, внутренним дискомфортом, общей напряжённостью, которое возникает в случае, если не наступают события, которых человек ожидал, не исполняются надежды, возникают преграды на пути к цели». Укажите название термина:

1) диверсификация
2) деградация
3) конфирмация
4) **фрустрация**
5) эмансипация
6) когнитивный диссонанс

КТ-3
Темы 9–12

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).

Закономерность убывания средней индивидуальной эффективности при групповой работе сформулировал и экспериментально доказал:

1) Алан Ингхман
2) **Максимиллиан Рингельман**
3) Эмиль Дюркгейм
4) Иван Штайнер
5) Иван Петрович Павлов
6) Иван Михайлович Сеченов

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Один из пяти типов организационной культуры НЕ имеет отношения к модели Фонса Тромпенаарса – Чарльза Хэмпдена-Тёрнера:

1) «Семья»
2) «Эйфелева башня»
3) «Управляемая ракета»
4) **«Одинокий волк»**
5) «Инкубатор»

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Укажите названия пяти основных стилей литературного языка:

1) **публицистический**
2) **художественный**
3) теоретический
4) практический
5) **научный**
6) учебный
7) **официальный, или официально-деловой**

8) **разговорный, или бытовой**
9) педагогический
10) дипломатический
11) международный
12) глобальный

Тестовое задание 4 (множественный выбор).

Укажите, какие формы власти относят к личностной (три верных ответа):
1) легитимная
2) **харизматическая**
3) **экспертная**
4) поощрительная
5) принудительная
6) репрезентативная
7) **рациональная**
8) гибридная

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Согласно концепции Эрика Берна, известной как трансактный анализ, человек является носителем трёх «Я», а именно:
1) «Отец»
2) «Мать»
3) **«Ребёнок»**
4) **«Взрослый»**
5) **«Родитель»**
6) Прокурор»
7) «Адвокат»
8) «Судья»
9) «Ученик»
10) «Наставник»

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 с оценкой) 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. История менеджмента в кратком изложении. УК 3.1, 3.2, 3.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Исторические этапы развития менеджмента: общая характеристика
2.	Ключевые идеи и концепции менеджмента (тейлоризм, файолизм, мэйоизм)

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Курт Левин, Ренсис Лайкерт, Пол Герси и Кен Бланшар, Том Бойделл, Генри Минцберг, Роберт Блейк и Джейн Моутон, – все они в разное время предложили и аргументировали классификации:

1) стилей управления и ролей менеджера
2) принципов управления
3) законов управления
4) методов управления
5) методик управления

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите пять функций менеджмента так, как они указаны в «формуле» Анри Файоля «Управлять – значит…»:

1) предвидеть
2) организовывать
3) распоряжаться
4) координировать
5) контролировать

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор – название книги»:

1) Гаррингтон Эмерсон
2) Анри Файоль
3) Фредерик Тейлор
4) Макс Вебер
5) Дуглас МакГрегор

А) «Двенадцать принципов эффективности (производительности)»
Б) «Общее и промышленное управление»
В) «Принципы научного управления»
Г) «Хозяйство и общество»
Д) «Человеческая сторона предприятия»

Тема 2. Современный менеджмент: круг проблем и основные концепции. УК 3.1, 3.2, 3.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Концепция проектного управления (Project management)
2.	Концепция управления изменениями (Change management)

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Проект “CoachingOurselves: Practical Management Learning” (или сокращённо: “CoachingOurselves”, т. е. «развиваем себя»), осуществляемый под руководством Генри Минцберга и Филипа ЛеНира, основан на методе:

1) 70:20:10
2) 60:30:10
3) 50:40:10
4) 40:30:30
5) 20:30:50

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в хронологической последовательности пять этапов восходящего жизненного цикла организации (по версии Ицхака Адизеса):

1) «младенчество»
2) «вперёд – вперёд»
3) «юность»
4) «расцвет»
5) «стабильность»

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «личность – научная концепция»:

1) Ицхак Адизес
2) Питер Друкер
3) Джоэл Штерн, Беннет Стюарт
4) Хьюберт Рамперсад

А) PAEI
Б) MBO
В) EVA
Г) TPS

Тема 3. Теоретико-методологические основы менеджмента. УК 3.1, 3.2, 3.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Законы и принципы управления: общая характеристика
2.	Методы управления: общая характеристика и специфика применения

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Определение «мастерство эффективного применения руководителями всех уровней современного арсенала законов, принципов, методов и приёмов для решения конкретных проблем или задач» характеризует управление как:

1) искусство
2) науку
3) профессию
4) аппарат
5) процесс
6) функцию

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Данный термин применительно к менеджменту обозначает учение об организации управленческой деятельности как сознательной активности субъектов, осуществляющих управление другими субъектами или объектами:

1) методология
2) методика
3) метод
4) миссия
5) концепция

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «отдельные методы (инструменты) – категория (разновидность) методов»:

1) оклад, надбавка, премия, компенсация расходов
2) указ, постановление, должностная инструкция
3) собеседование, тестирование, анкетирование
4) анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, экстраполяция

А) финансово-экономические
Б) административно-распорядительные
В) социально-психологические
Г) общенаучные

Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации. УК 3.1, 3.2, 3.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Внешняя среда организации: основные подсистемы и элементы
2.	Типовые организационно-управленческие структуры: сравнительный анализ

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Один из указанных факторов НЕ имеет отношения к микросреде организации:
1) инвесторы
2) поставщики
3) посредники
4) конкуренты
5) клиенты
6) контактные аудитории

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Один из указанных факторов НЕ имеет отношения к макросреде организации:
1) стратегический
2) политический
3) правовой (юридический)
4) этический (моральный)
5) экономический
6) демографический

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите название организационной структуры управления, характерным признаком которой является наличие коллективных (совещательных) органов – советов – на всех либо на основных уровнях иерархии:
1) круговая
2) матричная
3) сетевая
4) линейно-функциональная
5) виртуальная

Тема 5. Основные функции и инструментарий менеджмента (стратегическое и тактическое планирование, разработка и принятие управленческих решений). УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Стратегическое планирование: сущность и основные инструменты
2.	Управленческие решения: особенности разработки, принятия и реализации

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Известный американский предприниматель, инвестор, писатель и коуч Роберт Кийосаки является автором книги:
1) «Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство»
2) «Миссия бизнеса»
3) «Твой путь»
4) «Энциклопедия менеджмента»
5) «Профессия менеджер: мифы и реальность»

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в правильной (логической, хронологической) последовательности основные этапы (стадии) разработки управленческого решения:

1) рыночный сигнал (получение информации о ситуации, проблеме)
2) анализ (диагностика и оценка) проблемы
3) определение цели, стратегии поведения (реагирования)
4) генерирование альтернативных вариантов решения проблемы
5) оценка основных вариантов решения проблемы;
6) выбор оптимального варианта и принятие решения

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «виды управленческих решений – критерий (основание) для их классификации»:

1) стратегические, тактические, оперативные
2) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
3) политические, экономические, технические, социальные
4) рутинные (стандартные), оригинальные (творческие)

А) характер воздействия на организацию
Б) срок действия
В) содержание действий
Г) степень уникальности

Тема 6. Основные функции и инструментарий менеджмента (стимулирование и мотивация, регулирование и контроль). УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Содержательные и процессуальные теории мотивации
2.	Контроль как функция менеджмента. Контроль и контроллинг

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

TQC – принятое в менеджменте сокращение, обозначающее:

1) всеобщий контроль качества
2) всеобщий менеджмент качества
3) кружки контроля качества
4) статистический контроль качества
5) контроль качества в масштабе компании

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите потребности человека в том порядке (от нижней ступени – 1 до верхней ступени – 5), как они представлены в «пирамиде Маслоу»:

1) физиологические
2) безопасности
3) принадлежности (социальные)
4) признания (самоуважения)
5) самореализации

2.3. Прочитайте текст и установите 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

Тема 7. Власть и влияние в современном менеджменте. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Диалектика формальных и неформальных отношений в организации
2.	Основные типы и формы организационной власти

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, – это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров». Автор этого высказывания Акио Морита был сооснователем японской компании и всемирно известного бренда:

1) Panasonic
2) SONY
3) JVC
4) Toyota
5) Nissan
6) Suzuki

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Форма власти, связанная с делегированием сотрудникам полномочий (например, представлять организацию на различных уровнях):

1) репрезентативная
2) ресурсная
3) легитимная (законная)
4) экспертная
5) харизматическая
6) рациональная

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В отличие от властных отношений, основанных на личностных качествах, эти три формы организационной власти обусловлены должностными полномочиями руководителя:

1) репрезентативная
2) ресурсная
3) легитимная (законная)
4) экспертная
5) харизматическая
6) рациональная

Тема 8. Групповая динамика и лидерство. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Основные этапы и особенности формирования малых групп
2.	Лидерство как организационно-управленческий феномен

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Физика, химия, физиология или медицина, литература… Укажите название пятой области, за вклад в развитие которой шведский учёный, предприниматель и филантроп Альфред Бернхард Нобель (1833–1896) учредил знаменитую ежегодную премию:

1) сохранение мира и решение социальных проблем
2) математика
3) экономика
4) экология
5) информатика

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «автор – название книги»

1) Джей Алден Конджер
2) Джинни Дак
3) Уоррен Беннис
4) Джон Коттер

А) «Харизматический лидер»
Б) «Монстр перемен»
В) «Как становятся лидерами»
Г) «Впереди перемен»

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В работах известного канадского специалиста Генри Минцберга эти два типа управления (руководства, лидерства) рассматриваются как противоположности, антиподы:

1) «героическое лидерство»
2) «вовлекающее управление»
3) «универсальный лидер»
4) «ситуационный лидер»
5) «руководитель автократ»
6) «руководитель демократ»

Тема 9. Этика бизнеса и управленческая психология. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Основные формы делового общения: общая характеристика
2.	Деловая речь в системе литературного языка и 5-элементный канон риторики

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

По утверждению известной журналистки и телеведущей Эвелины Хромченко, если не знаешь, что надевать на вечеринку – коктейльное платье или платье в пол, надевай:

1) смокинг
2) униформу
3) джинсы
4) спортивный костюм
5) любую одежду, которую пожелаешь

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «приёмы (средства) – типы (виды) невербальных коммуникаций»:

1) темп, тембр, высота, громкость речи
2) пауза, вздох, смех, плач, кашель
3) рукопожатие, похлопывание, поцелуй
4) расположение собеседников, дистанция

А) просодика
Б) экстралингвистика
В) такесика
Г) проксемика

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Только четыре слова из данного списка не содержат орфографических ошибок:

1) инцидент
2) прецедент
3) пертурбация
4) яства
5) инцендент
6) пренцендент
7) перетрубация
8) явства

Тема 10. Основы управления конфликтами в организации. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Организационный конфликт: сущность и структурные элементы
2.	Тактические способы и механизмы управления конфликтными ситуациями

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Основными способами поведения в конфликтной ситуации являются:

1) соперничество, компромисс, уступка, приспособление, сотрудничество
2) стратегический, тактический, оперативный

3) авторитарный, демократический, либеральный
4) командный, наставнический, поддерживающий, делегирующий
5) инвенция, диспозиция, элокуция и орнамента, акция

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

В результате социометрического опроса, проведённого в группе из 6 человек, было установлено 3 взаимных выбора. Рассчитайте и укажите индекс сплочённости этой группы:
1) 0,2
2) 0,4
3) 0,6
4) 0,8
5) 1,0

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите три разновидности трансакций, упоминаемые в концепции Эрика Берна:
1) дополнительные
2) пересекающиеся, или угловые
3) скрытые
4) открытые
5) неформальные
6) формальные
7) дискретные
8) непрерывные

Тема 11. Управленческая эффективность: основные критерии и факторы. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Деловая оценка персонала как атрибут современного менеджмента
2.	Эффективность управления и оценка управленческого труда

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Автором управленческой концепции TPS (Total Performance Scorecard) является:
1) Хьюберт Рамперсад
2) Роберт Каплан
3) Дэйвид Нортон
4) Роберт Кийосаки
5) Уильям Деминг
6) Джозеф Мозес Джуран

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите фамилии двух известных специалистов, принимавших участие в разработке концепции BSC (Balanced Scorecard):
Роберт Каплан
Дэйвид Нортон
Хьюберт Рамперсад
Роберт Кийосаки
Уильям Деминг

Джозеф Мозес Джуран

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Питер Фердинанд Друкер утверждал, что эти три нематериальных «измерителя» функционирования организации недостаточно оценены и даже игнорируются:

1) работа и обучение менеджеров
2) работа персонала и отношения с ним
3) обязательства перед обществом
4) рыночное положение
5) инновации
6) производительность и добавленная стоимость
7) материальные и финансовые ресурсы
8) прибыльность

Тема 12. Многообразие национальных моделей (систем) управления и глобализация менеджмента. УК 6.1, 6.2, 6.3

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Современный менеджмент как социо- и кросс-культурное явление
2.	Концепции организационной культуры Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса и др.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

«Невозможно, чтобы человек, занимающийся … различными делами, всё делал хорошо». Укажите автора данного высказывания:

1) Ксенофонт
2) Аристотель
3) Фукидид
4) Платон
5) Исократ
6) Гомер

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Две позиции из шести не являлись составными элементами 6D-концепции (dimensions) корпоративной культуры Гирта Хофстеде в её базовой версии, а были добавлены благодаря исследованиям Майкла Бонда и Майкла Минкова:

1) отношение ко времени, долгосрочная ориентация LTO
2) снисходительность / сдержанность, IVR
3) отношение к неопределённости, UAI
4) мужественность / женственность, MAS
5) индивидуализм / коллективизм, IDV
6) дистанция власти, PDI

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите термин, означающий «идеологию мирового гражданства, согласно которой интересы человечества являются доминирующими по отношению к интересам отдельных наций, стран, а человек рассматривается как свободный индивид на планете Земля»:

1) космополитизм
2) глобализм

3) национализм
4) социализм
5) коммунизм
6) коллективизм

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

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»] http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807&sr=1

2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только… – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

8.2. Дополнительная литература

3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.

4. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело (любое издание)

5. Понуждаев, Э.А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 404 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

11. 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

12. 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/

13. 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

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

8.5. Периодические издания

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

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	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