Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Московский областной филиал
Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)
Кафедра менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Финансовый менеджмент и рынок капитала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.01 Современный менеджмент
(код и наименование РПД)

Совр. менеджмент
(сокращенное наименование дисциплины)

Магистратура
(уровень образования)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Очная, заочная
формы обучения

Год набора – 2025

Красногорск, 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор–составитель:
доц., д.ф.н., профессор кафедры менеджмента _____ Понуждаев Э.А.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд. психол. наук, доцент, заведующий кафедрой _____ Выпряжкина И.Б.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Современный менеджмент»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01.

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины 6

4. Фонд оценочных средств по дисциплине 9

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации 9

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости 10

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации 24

4.4. Методические материалы 54

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 55

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 57

6.1. Основная литература 57

6.2. Дополнительная литература ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы ..... **Error! Bookmark not defined.**

6.5. Периодические издания ..... **Error! Bookmark not defined.**

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 57

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

1.1. Дисциплина «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1/1	

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Таблица 1.

Соответствие результатов обучения функциям профессионального стандарта[1] и профессиональным задачам

Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Профессиональные задачи	Код этапа	Результаты обучения
Проектирование и внедрение системы процессного управления организации. Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации.	– анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения; – разработка и усовершенствование системы процессного управления организации; – внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования; – аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации; – разработка предложений по	– разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений; – руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти; – организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими; – организация проведения научных	ОПК ОС-1/1	*знания:* – основополагающих концепций и школ современного менеджмента; – ключевых функций и процессов управления; – основных элементов и общего механизма организационно-управленческой деятельности
				умения: – выявлять и объяснять противоречия между теорией и практикой менеджмента; – анализировать, корректировать и внедрять современные концепции менеджмента
				навыки: – проведения общего анализа и оценки факторов внешней (макро- и микро-) среды, обоснования концептуальных подходов для решения актуальных проблем управленческой деятельности; – прогнозирования и планирования личной карьеры

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 года № 167н, регистрационный номер 36805. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

	устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления; – анализ процессной архитектуры организации; – разработка и усовершенствование процессной архитектуры организации; – руководство программами трансформации процессной архитектуры организации; – разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации.	исследований: определение заданий для групп и отдельных исполнителей, выбор инструментария исследований, анализ их результатов, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, подготовка обзоров и отчетов по теме исследования; – разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов; – выявление и формулирование актуальных научных проблем; – подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.		

2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.О.01 «Современный менеджмент» относится к базовой части дисциплин учебного плана направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент», изучается на первом курсе в 1-м семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на комплекс базовых знаний, умений и навыков, полученных на программах бакалавриата, а также компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплин: Б1.О.06 «Теория организации и организационное поведение» (1 семестр), Б1.В.07 «Профессиональные навыки менеджера» (1 семестр).

Таблица 2.

Количество академических часов на контактную работу обучающихся с преподавателем и

самостоятельную работу

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.				
		Всего	Семестры*			
			1	2	3	4
Очная форма обучения						
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***40***	***40***			
лекционного типа (Л)		***12***	***12***			
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)						
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***24***	***24***			
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)						
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***64***	***64***			
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт с оценкой***	***Зачёт с оценкой***			
	час.	***4***	***4***			
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***108/3***	***108/3***			

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.			
		Всего	Курс*		
			1	2	3
Заочная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***12***	***12***		
лекционного типа (Л)		***4***	***4***		
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***8***	***8***		
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***96***	***96***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачёт с оценкой***	***Зачёт с оценкой***		
	час.				
Общая трудоёмкость (час. / з.е.)		***108/3***	***108/3***		

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	2		4		14	П, Д
Тема 2	Трансформация планирования и	14	2		4		8	П, Д

	контроля							
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	2		4		8	П, Д
Тема 4	Культура организации	14	2		4		8	П, Д
Тема 5	Лидерство	14	2		4		8	П, Д
Тема 6	Инновационный менеджмент	14	1		2		11	П, Д
Тема 7	Менеджмент знаний	14	1		2		11	К, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачёт с оценкой
Всего:		**108**	**12**		**24**		**64**	**4**

№ п/п	**Наименование тем**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	20	1		2		12	П, Д
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 3	Управление людьми в организациях	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 4	Культура организации	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 5	Лидерство	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 6	Инновационный менеджмент	14	0,5		1		14	П, Д
Тема 7	Менеджмент знаний	14	0,5		1		14	К, Т
Промежуточная аттестация								Зачёт с оценкой
Всего:		**108**	**4**		**8**		**96**	

** Примечание (формы текущего контроля успеваемости): опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д), практикум (П), задание (З), кейс (К), деловая игра (ДИ).*

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

[2] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4] См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Таблица 4.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и её влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и её проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и её последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.
Тема 3	Управление людьми в организациях	Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. KPI и современные подходы к материальному и моральному

образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5] Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем
		стимулированию. Управление талантами. Управление вовлечённостью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы её деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
Тема 4	Культура организации	Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.
Тема 5	Лидерство	Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.
Тема 6	Инновационный менеджмент	Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.
Тема 7	Менеджмент знаний	Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

4. Фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Современный менеджмент» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: практикум (П), дискуссия (Д), коллоквиум (К), тест (Т).

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта с оценкой.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Проблемно-поисковые и практические задания (Практикум)

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции

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

Точка зрения: Похоже, мы являемся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, которая связана с усилением роли «третьего сектора». Наряду со сферой бизнеса, в которой зародился менеджмент, и правительственной сферой, все больший вес во многих странах приобретают общественные организации и добровольные движения граждан (П. Друкер).

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

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

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

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

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

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

В круг отцов-основателей менеджмента, оказавших наиболее существенное влияние на формирование и развитие общей теории, традиционно включают таких персон, как Ф.У. Тейлор (1856 – 1915), А. Файоль (1841 – 1925) и Э. Мэйо (1880 – 1949).

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

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

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

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

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

8. Как теория и методология управления воплощаются в конкретные программы современного менеджмента? Приведите примеры.

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

9. Так какие же науки или что-либо другое помогают менеджеру стать профессионалом экстра-класса?

Закономерности управления – это методологические постулаты, которые способны оживить «мертвые» технологии, поставить дело наилучшим образом. Подобно тому, как записанные на бумаге музыкальные произведения без дирижера, солистов и симфонического оркестра останутся лишь значками (нотами, диезами, бемолями), технологические произведения требуют исполнительского мастерства и полной самоотдачи менеджеров всех уровней. При этом, далеко не каждый музыкант или ансамбль включают в свой репертуар шедевры классической и современной музыки. Выдающихся дирижеров и виртуозов-музыкантов не бывает много, как и менеджеров…

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

Таблица 1.

Основы методологической культуры современного менеджмента

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

Таблица 2.

Основы методологической культуры современного менеджера

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

Темы докладов:

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

Тема 2. Трансформация планирования и контроля

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

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

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

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

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

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

5. В чем состоит отличие миссии коммерческой организации от ее целей? Приведите примеры несовпадения миссий двух-трех организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса: а) авиакомпаний; б) коммерческих банков; в) кондитерских фабрик; г) магазинов одежды (обуви, парфюмерии и косметики); д) супермаркетов или сетей продуктового ритейла.

6. Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.

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

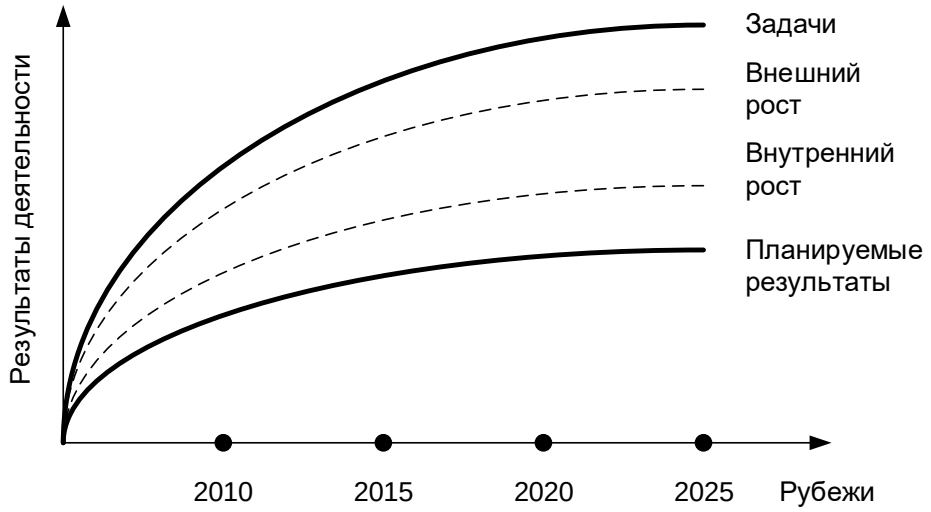


Рис. 1. Стратегический разрыв

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

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

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

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

Проблемная ситуация: Когда завершался XX век, компания Toshiba видела будущее в переходе от выпуска электронного оборудования и его компонентов (видеотехника, компьютеры, полупроводниковые элементы) к производству мультимедийных устройств. Она прогнозировала наступление эры интеграции электроники, средств массовой информации (печати, TV, кино) и программного обеспечения, что ведёт к созданию совершенно новых рынков и видов бизнеса:

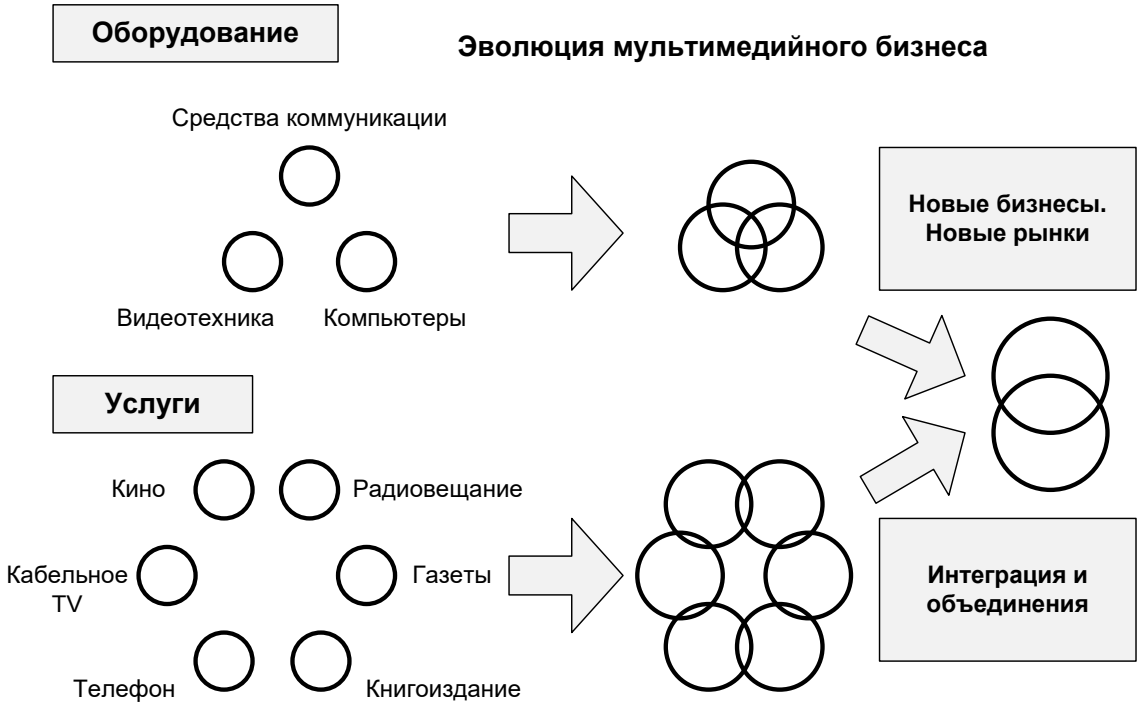


Рис. 2. Toshiba: использование внутреннего и внешнего синергизма[6]

В результате анализа новых возможностей было определено магистральное направление развития – устранение барьеров между производственными отделами и специалистами бизнес-единиц. Кроме того, компания заключила ряд стратегических соглашений с мировыми лидерами в области аппаратных и программных средств вычислительной техники – Siemens, IBM, MCA, Time Warner, Thomson Multimedia. Для активизации сотрудничества с ними была создана новая группа подразделений, подотчётная президенту фирмы и призванная решить три основные задачи: 1) активизировать выявление потенциала синергизма между различными направлениями деятельности компании с целью создания новых инфраструктур и продуктов; 2) обеспечить создание основных технических компонентов и новых технологий; 3)

[6] Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 3-е международное издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. С.158.

использовать внешний синергизм путём укрепления стратегических союзов, которые помогут распределить ответственность за конкретные разработки, будут способствовать внедрению технических новшеств и обмену идеями.

10. Проанализируйте доступные источники информации (корпоративные отчёты, аналитические статьи, международные и национальные рейтинги), отражающие основные результаты деятельности компании Toshiba в XXI веке и кратко охарактеризуйте текущее состояние дел по отдельным СБЕ.

11. С какими проблемами сталкивалась эта компания и как они решались?

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

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

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

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

Темы докладов:

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

Тема 3. Управление людьми в организациях

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

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

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

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

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

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

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

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также

хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

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

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

1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?

2. Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?

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

3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу 3:

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

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

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

Таблица 4.

Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		

Оценивающий		
Интегрирующий		

Финансово-экономический кризис 2014 – 2016 гг. резко обострил конкуренцию на рынке труда. Если в 2007 году, по данным кадровых агентств и служб, в России число поступивших от специалистов с высшим образованием резюме в среднем равнялось 5 – 6 на каждую вакансию, то в начале 2015 года оно возросло до 20 – 30, а по некоторым специальностям и конкретным позициям до 50 – 60 и выше. Судя по всему, конкуренция среди россиян (как и в Западной Европе в связи с потоком мигрантов) будет усиливаться…

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Да, разумеется.

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

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

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

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

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

Тема доклада:

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

Тема 4. Культура организации

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

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

Что касается типологии организационной культуры, здесь нет единства мнений. По этой причине мы обозначим некоторые, наиболее известные классификации и виды ОК: рыночная, бюрократическая, клановая (У. Оучи); клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная (К. Кемерон и Р. Куин); сильная ориентация на личность и экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и экономическую эффективность, сильная ориентация на личность и слабая на экономическую эффективность, слабая ориентация на личность и сильная на экономическую эффективность (Р. Блейк и Дж. Моутон); «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура», или «крепость» (Дж. Зонненфельд).

1. Чем можно объяснить такое разнообразие оснований типологии ОК?

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

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

Таблица 5.

Сравнительный анализ типов организационной культуры

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тема 5. Лидерство

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

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

1. Изложите собственное мнение по данной проблеме.

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

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

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

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

4. Какая власть называется экспертной? Приведите пример.

5. Какая власть называется харизматической? Приведите пример.

Представьте себя в роли дирижёра симфонического оркестра, но вместо музыкального произведения, записанного обычными нотами, Вам предстоит написать аранжировку для схемы (рис. 3), изображающей команду сотрудников какой-либо организации.

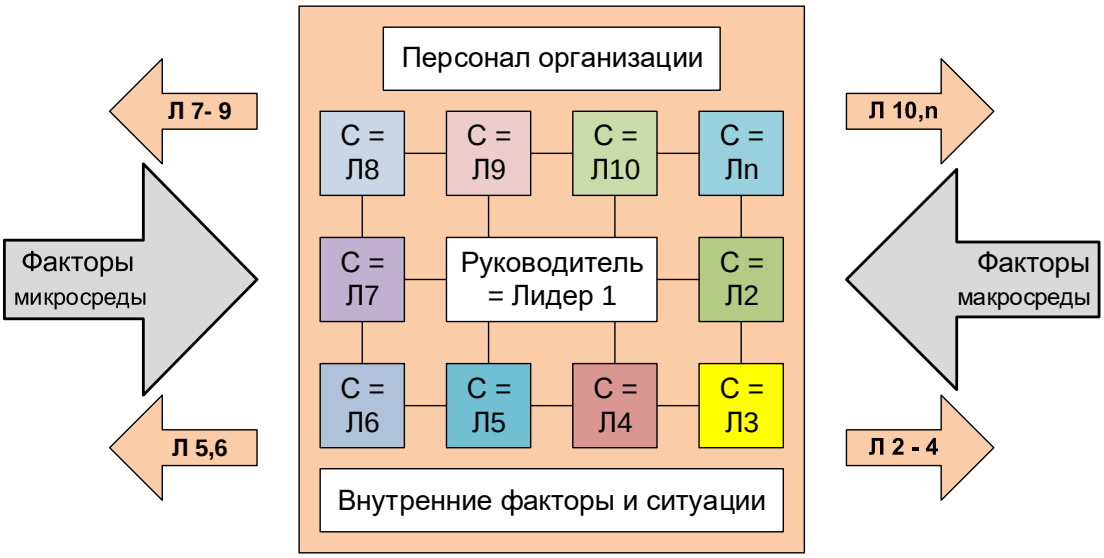


Рис. 3. Интерактивно-ситуационная концепция лидерства

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

Для ответа на следующие вопросы используйте базы интернет-порталов экономической информации (РБК, Bloomberg, Investing.com) и проведите анализ биржевых котировок акций крупнейших компаний СНГ за последние 10 лет.

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

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

10 июля 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер публично заявил, что российский гигант станет крупнейшей в мире акционерной компанией и в течение семи-восьми лет достигнет уровня капитализации в 1 триллион долларов против тогдашних 360 миллиардов[7]. Между тем, акции «Газпрома» на Московской бирже от исторического максимума (367,4 руб.), зафиксированного в 2008 году, всего через год опускались до исторического минимума (86,6 руб.), а в течение 2011 – 2014 гг. котировались в диапазоне 107 – 244 рублей. Например, по состоянию на 28 марта 2014 года общая капитализация компании составила 3147,39 млрд. руб., или по официальному курсу ЦБ РФ – 88,5 млрд долл. США.

9. Обратитесь к соответствующим информационным ресурсам и уточните текущий показатель рыночной капитализации ПАО «Газпром». Почему он всё ещё на порядок ниже, чем заявленная «космическая» стратегическая цель?

10. Вы полагаете, что к 2030 году ситуация кардинально изменится? Или этим предначертаниям вообще не суждено осуществиться? Должны ли топ-менеджеры «Газпрома» и других крупных корпораций в аналогичных ситуациях нести ответственность за обнародование необоснованных прогнозов? Если да, то какую именно? Если нет, то почему? Поясните.

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

В ежегодных рейтингах самых дорогостоящих брендов мира американских корпораций более 50% (например, TOP-100 по версии Interbrand[8]), а российских компаний в этом списке нет).

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

12. Благодаря чему японские бренды Toyota, Honda, Nissan, Sony, Panasonic и другие удерживают лидерские позиции и регулярно включаются в рейтинги как самые дорогостоящие?

В марте 2014 года Национальная администрация безопасности дорожного движения США объявила о начале сервисной кампании для почти миллиона (!) Honda Odyssey, проданных на территории США и Канады. В сообщении NHTSA было указано, что отзыву подлежат минивэны третьего поколения, произведённые в 2005–2010 годах. Как пояснили в ведомстве, дефектный элемент – крышка фильтра топливного насоса; её материал мог разрушиться преждевременно от высокой температуры, воздействия агрессивных химикатов и т.п. Результатом нарушения герметичности топливной системы может стать утечка бензина в моторном отсеке, которая чревата задымлением и даже возгоранием. Проверка топливной магистрали и замена крышки будут проведены в ближайшие месяцы…

13. Означает ли этот и аналогичные ему факты то, что качество японских автомобилей падает? Если флагман российской автомобильной индустрии – АВТОВАЗ – крайне редко отзывает свою продукцию, означает ли это, что она высококачественная?

14. В 2019 году ПАО «АВТОВАЗ» сменил организационно-правовую форму на АО. Каковы причины и главная цель этого организационного изменения?

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

Тема 6. Инновационный менеджмент

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

Несмотря на цикличность процессов и явлений, продолжительность жизни конкретного новшества (инновации) непредсказуема. По этой причине роль и значение тщательного исследования каждого из этапов ЖЦН (рисунок 4) неуклонно возрастают.

[8] Источник: Best Global Brands 2018 / https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/

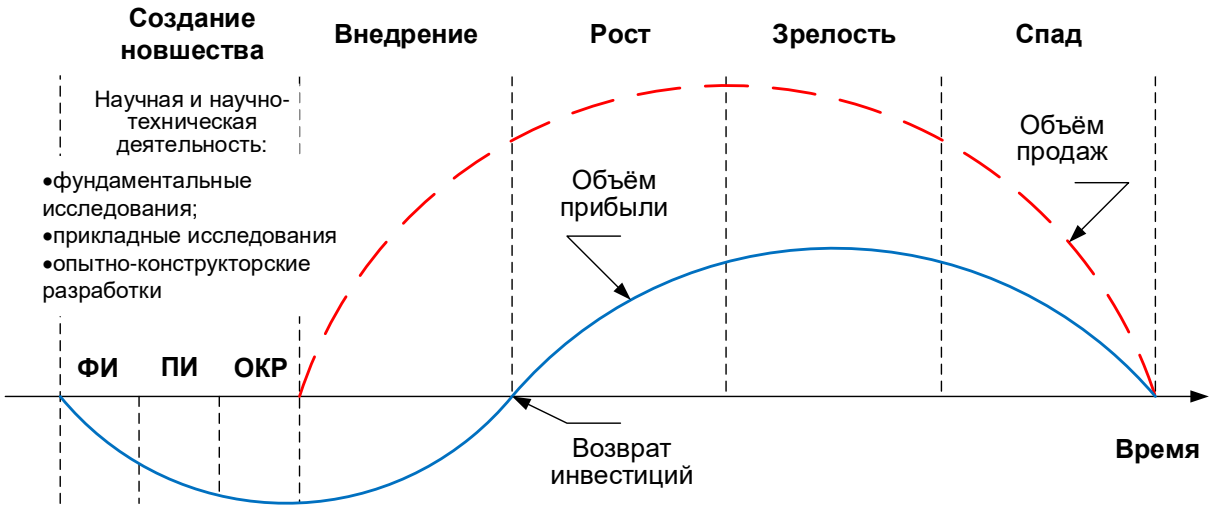


Рис. 4. Жизненный цикл инноваций[9]

1. Обозначьте проблемы, возникающие на каждом этапе ЖЦИ.

2. Сформулируйте альтернативные подходы к их решению.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Аббат улыбнулся.

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

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

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

– А разве нельзя научиться философии?

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

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

– Всему! – отвечал аббат».

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

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

Темы докладов:
Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация…» и ее современное значение».
Книга М. Свон «Блокчейн: Схема новой экономики».

Тема 7. Менеджмент знаний

Коллоквиум по книге Питера Сенге «Пятая дисциплина».

Вопросы для подготовки и обсуждения:

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

4.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современный менеджмент» проводится в форме устного опроса, тестирования и выполнения заданий.

Для оценки первого этапа освоения компетенции ОПК ОС-1 используются следующие материалы:

- Для проверки знаний – вопросы.
- Для проверки умений – тесты.
- Для проверки практических навыков – практико-ориентированные задания.

Список вопросов для подготовки к зачёту соценкой по дисциплине «Современный менеджмент»

1. Организационно-управленческие идеи Ф. Тейлора и современность.
2. Школа научного менеджмента: общая характеристика и современное значение.
3. Организационно-управленческая концепция А. Файоля и современность.
4. Концепция бюрократического управления М. Вебера и ее современное значение.
5. Организационно-управленческие идеи Г. Мюнстерберга, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, М.П. Фоллетт и современность.
6. Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук: общая характеристика и современное значение.
7. Системный подход в управлении. PEST-анализ: общая характеристика.
8. Ситуационный подход в управлении SWOT-анализ: общая характеристика.
9. «Управленческая решётка» Р. Блейка – Дж. Моутон: сущность и специфика применения.
10. Американский менеджмент и японский менеджмент: сравнительный анализ.
11. Западноевропейский менеджмент: сущность и характерные особенности.
12. Японский менеджмент: сущность и характерные особенности.
13. Организационная структура управления: понятие, разновидности, специфика.
14. Внешняя среда организации: основные факторы макро- и микроуровня.
15. Внутренняя среда организации: менеджеры, персонал, организационная культура.
16. Стратегическое планирование: необходимость, сущность, типовые процедуры.
17. Стимулирование и мотивация как функции менеджмента: общее и особенное.
18. Контроль как функция менеджмента: сущность, классификация.
19. Контроль и контроллинг: общее и особенное. TQM.
20. Система методов управления: общая характеристика.
21. Финансово-экономические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
22. Административно-правовые (организационно-распорядительные) методы управления: специфика, возможности и ограничения.
23. Социально-психологические методы управления: специфика, возможности и ограничения.
24. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия К. Левина).
25. Понятие стиля в управлении. Классификация управленческих стилей (версия Т. Бойделла).
26. Методика анализа национальной специфики управленческой деятельности. Модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса.
27. Книга Г. Форда «Моя жизнь. Мои достижения» и ее современное значение.
28. Книга А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и ее современное значение.
29. Научный вклад А.А. Богданова в развитие организационно-управленческой теории. Книга «Тектология (всеобщая организационная наука)».
30. Книга А. Барда «Netократия» и ее современное значение.
31. Книга Р. Кийосаки «Богатый папа, бедный папа» и ее значение для менеджеров.
32. Книга П. Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» и ее значение для менеджеров.
33. Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация: причины, виды, преодоление»: краткая характеристика и значение для менеджеров.
34. Книга Г. Хэмела «Манифест лидера».
35. Системный подход в управлении: теория и практика.

36. Ситуационный подход в управлении: теория и практика.
37. Маркетинговый подход в управлении (маркетинг-менеджмент): теория и практика.
38. Стратегический подход в управлении: теория и практика.
39. Целевой подход в управлении (управление по целям): теория и практика.
40. Стоимостный подход в управлении: теория и практика.
41. Подход, основанный на сбалансированной системе показателей: теория и практика.
42. Подход, базирующийся на управлении человеческими ресурсами: теория и практика.
43. Концепция управления знаниями: теория и практика.
44. Подход, нацеленный на формирование эффективной организационной культуры.
45. Клиентоориентированный подход в управлении (сервисный менеджмент): теория и практика.
46. Операционный подход в управлении (производственный и операционный менеджмент): теория и практика.
47. Логистический подход в управлении: теория и практика.
48. Подход, ориентированный на качество (управление качеством): теория и практика.
49. Синергетический подход в управлении: теория и практика.
50. Реинжиниринговый подход в управлении: теория и практика.
51. Подход, основанный на применении информтехнологий: теория и практика.
52. Креативный подход в управлении (эвристический менеджмент): теория и практика.
53. Партисипативный подход в управлении (менеджмент участия): теория и практика.
54. Контроллинговый подход в управлении: теория и практика.

Тест по дисциплине «Современный менеджмент»

1. Современные ученые датируют первую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

2. Современные ученые датируют вторую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

3. Современные ученые датируют третью управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

4. Современные ученые датируют четвертую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.

5. первой половине XX в.

5. Современные ученые датируют пятую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. **первой половиной XX в.**

6. По мнению А. Барда высшим и низшим классами современного общества являются, соответственно

1. капиталисты и наемные работники
2. **нетократы и консумптарии**
3. олигархи и гастарбайтеры
4. парламентарии и избиратели
5. продавцы и покупатели
6. элита и маргиналы

7. Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет, М. П. Фоллет, Г. Форд, Г. Эмерсон являются представителями управленческой школы, которую принято именовать

1. генеалогической
2. **классической**
3. неклассической
4. неоклассической
5. модернистской
6. постмодернистской

8. Одним из отцов-основателей школы научного управления принято считать

1. **американца Ф. Тейлора**
2. немца М. Вебера
3. россиянина П. Столыпина
4. француза А. Файоля

9. Фредерик Тейлор вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. **научного управления**
4. человеческих отношений

10. Анри Файоль вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. **административного управления**
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

11. Элтон Мэйо вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. **человеческих отношений**

12. Макс Вебер вошел в историю менеджмента как родоначальник теории

1. административного управления
2. **идеальной бюрократии**
3. научного управления
4. человеческих отношений

13. Одним из авторов книги «Оптом дешевле» (“Cheaper by the Dozen”) является

1. Лилиан Гилбрет (1878 – 1972)
2. Мари Паркер Фоллет (1868 – 1933)
3. Александра Михайловна Коллонтай (1872 – 1952)
4. Флоренс Найтингейл (1820 – 1910)
5. **Эрнестина Гилбрет (1908 – 2006)**

14. Имя Дугласа МакГрегора в истории менеджмента связано с теориями

1. A и Z
2. **X и Y**
3. 20/80 и 80/20
4. 1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9

15. Знаменитые Хоторнские эксперименты были проведены Э. Мэйо в период

1. 1914 – 1918 гг.
2. 1918 – 1922 гг.
3. **1927 – 1933 гг.**
4. 1941 – 1945 гг.
5. 1973 – 1977 гг.

16. По версии А. Файоля основными функциями управления являются

1. адаптация, мотивация, упражнение (тренировка), поощрение, наказание
2. **предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль**
3. планирование, организация, стимулирование, лидерство, контроль
4. социализация, обучение, воспитание, ротация, диверсификация

17. Автором труда «Всеобщая организационная наука (тектология)» является

1. **А.А. Богданов**
2. Н.А. Витке
3. А.К. Гастев
4. П.М. Керженцев
5. К.К. Платонов

18. «Русский человек – плохой работник по сравнению с другими нациями». Эти слова принадлежат

1. Л.И. Брежневу
2. М.С. Горбачеву
3. **В.И. Ленину**
4. И.В. Сталину
5. В.В. Путину

19. Отношение В.И. Ленина к управленческой системе Ф.У. Тейлора (тейлоризму) было

1. положительным

2. отрицательным
3. двойственным (отчасти положительным, отчасти отрицательным)

20. Термины «менеджер», «менеджмент», «менеджеризм» употреблялись в СССР для обозначения управленческих процессов в
1. глобальном (мировом) масштабе
2. капиталистических странах
3. социалистических странах
4. развивающихся странах

21. Выдающийся итальянский мыслитель эпохи Возрождения Никколо Макиавелли является автором научного труда под названием
1. «Государство»
2. «Государь»
3. «О государстве»
4. «Гардарики»

22. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Д. Моутон иллюстрирует соотношение таких параметров, как
1. ориентация на производство (задачу) / ориентация на персонал
2. затраты (вход / результат (выход)
3. цена / качество
4. цена / количество

23. Основными стилями управления по версии Курта Левина являются
1. авторитарный, демократический, либеральный
2. стратегический, тактический, оперативный
3. теоретический, практический, смешанный
4. индивидуальный, коллективный, общественный
5. конструктивный, деструктивный, амбивалентный

24. Основными стилями управления по версии Тома Бойделла являются
1. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический
2. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий
3. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий
4. конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий

25. Термины «управление» и «менеджмент» являются по своему значению
1. тождественными, взаимозаменяемыми
2. нетождественными
3. взаимосвязанными, но не тождественными

26. Принципы менеджмента – это
1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

27. Функции менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. **относительно самостоятельные виды управленческой деятельности**
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

28. Задачи менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. **управленческие проблемы, решаемые менеджерами всех уровней**
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

29. Факторы менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. **условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей**

30. «Каждая система (организация) стремится к выживанию в условиях конкурентной борьбы за счёт оптимального использования собственного потенциала (ресурса)». Это формулировка закона

1. **самосохранения**
2. развития
3. синергии
4. гармонии

31. «Каждая организация реализует собственный потенциал по мере прохождения всех этапов жизненного цикла и стремится достичь наибольшего суммарного эффекта». Это формулировка закона

1. самосохранения
2. **развития**
3. синергии
4. гармонии

32. «Используя определённый набор ресурсов, каждая организация «на выходе» получает результат, существенно отличающийся от простой суммы входных потенциалов этих ресурсов». Это формулировка закона

1. самосохранения
2. развития
3. **синергии**
4. гармонии

33. Формула $\sum (R1i + R2i) > \sum (V1i + V2i)$ выражает сущность закона

1. **самосохранения**
2. развития
3. синергии
4. гармонии

34. Формула $\sum (R1i + R2i) << \sum (V1i + V2i)$ означает, что организация функционирует

1. очень эффективно
2. нормально
3. неэффективно

35. Синергетический эффект может быть

1. положительным
2. отрицательным
3. положительным и отрицательным (одновременно)
4. **положительным либо отрицательным**

36. Определение «общее направление развития чего-либо» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

37. Определение «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

38. Определение «руководящая идея, точка зрения и совокупность аргументов для её обоснования» раскрывает сущность термина

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

39. Законы самосохранения, развития и синергии в теории управления именуются

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

40. Законы единства анализа и синтеза, информированности – упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии) в теории управления именуются

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

41. Принципы соответствия целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, сочетания централизации и децентрализации, ритмичности и прямоточности относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации

3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

42. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

43. Принципы приоритета цели, функций над структурой, субъекта над объектом относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

44. Принципы последовательного подключения и всесторонности входящей информации относятся к группе

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

45. Принцип управления, предполагающий учет и использование прошлого опыта, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

46. Принцип управления, предполагающий критический анализ прошлого опыта и нестандартные действия, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

47. Принцип управления, предполагающий не фрагментарное, а всестороннее и объективное исследование процессов и явлений, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

48. Принцип управления, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития человека, организации и общества в целом, называется

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

49. Принцип управления, указывающий на необходимость экспериментального (опытного) подтверждения концептуальных идей и планов, называется
1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

50. Современные методы управления принято делить на три группы, а именно:
1. авторитарные, демократические, либеральные
2. социальные, политические, духовные
3. стратегические, тактические, оперативные
4. экономические, административные, психологические
5. формальные, неформальные, смешанные

51. Общими методами обучения (по версии И.Я. Лернера) являются
1. информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

52. Основными методами воспитания (персонала) являются
1. информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

53. Лекция, семинар, практическое занятие, курсовая работа, зачёт, экзамен… являются
1. методами обучения
2. формами обучения
3. принципами обучения
4. средствами обучения
5. методами воспитания

54. Определение «путь, способ решения какой-либо проблемы (задачи)» раскрывает сущность термина
1. метод
2. методика
3. методология

55. Определение «совокупность путей (способов, приёмов) решения какой-либо проблемы или задачи» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

56. Миссия организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

57. Цель организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

58. Инфраструктура – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

59. Технология – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

60. Политика организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

61. Поставщики, посредники, конкуренты и клиенты являются субъектами

1. внутренней среды
2. макросреды
3. микросреды

62. Экономические, демографические, политические, правовые, нравственные и другие условия относятся к факторам

1. внутренней среды
2. макросреды
3. микросреды

63. Основными факторами (силами) внутренней среды являются

1. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
2. **менеджеры, персонал, организационная культура**
3. государство, рынок, СМИ, церковь

64. Основными элементами организационной (корпоративной) культуры являются

1. **история, герои, нормы, ценности, культурная сеть**
2. законы, указы, постановления, распоряжения, приказы
3. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
4. экономика, политика, право, мораль, искусство, наука, религия

65. Понятия «организационная (корпоративная) культура» и «деловая репутация организации» соотносятся по содержанию как

1. большее и меньшее
2. **меньшее и большее**
3. равные, взаимозаменяемые

66. Стиль управления, авторитет руководителя, имидж и известность организации являются элементами её

1. **деловой репутации**
2. организационной культуры
3. стратегии
4. миссии

67. Совокупность взаимосвязанных элементов (органов администрации, основных и вспомогательных подразделений, служб), образующих единый «каркас» организации называется

1. подсистемой
2. системой
3. **структурой**
4. синергией

68. Основными ресурсами, которыми располагает любая организация, являются

1. производственные, финансовые, социальные
2. материальные, социальные, духовные
3. **людские, материальные, финансовые, информационно-технологические**
4. стратегические, тактические, оперативные

69. Основными концепциями развития организации являются

1. **производственная, финансовая, социальная**
2. авторитарная, демократическая, либеральная
3. экономическая, демографическая, морально-психологическая
4. стратегическая, тактическая, оперативная

70. Организационная структура управления, включающая три подструктуры (функциональную, продуктовую, рыночную), называется

1. **многомерной**
2. круговой
3. сетевой

4. виртуальной

71. Организационная структура управления, объединяющая поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

72. Организация, которая осуществляет деятельность на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций, а также временных альянсов в смежных областях деятельности, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

73. Организация, характерным признаком которой является совет (комитет), включающий руководителей, наиболее авторитетных сотрудников, представителей государственной власти и общественности, называется

1. многомерной
2. круговой
3. сетевой
4. виртуальной

74. Организация, для которой характерны развитие экономической инфраструктуры и автономность подразделений, являющихся коммерческими центрами по продаже услуг другим подразделениям фирмы и внешним заказчикам, называется

1. линейно-функциональной
2. матричной
3. глобальной матричной
4. организацией с внутренними рынками

75. Систему управления организацией образуют следующие подсистемы

1. методологическая, структурная, процессуальная, технологическая
2. методологическая, производственная, финансовая, социальная
3. методологическая, стратегическая, тактическая, оперативная
4. методологическая, экономическая, политическая, социальная

76. Организационная структура управления, для которой характерна группировка должностей в отделы на основе взаимосвязи трудовых операций, используемых ресурсов, специализации и компетенции сотрудников, называется

1. линейной
2. функциональной
3. продуктовой
4. глобальной

77. Организационная структура управления, присущая крупным фирмам, которые выпускают неоднородную продукцию для рынков с большой емкостью, и при этом каждая бизнес-единица производит товар «под ключ», называется

1. линейной
2. функциональной
3. продуктовой
4. глобальной

78. Организационно-управленческие структуры, созданные на основе командного подхода, могут быть

1. вертикальными и горизонтальными
2. линейными и функциональными
3. стратегическими и тактическими
4. формальными и неформальными

79. Понятия «стимул» и «мотив» в менеджменте соотносятся по объему как

1. большее и меньшее
2. меньшее и большее
3. тождественные
4. взаимосвязанные (внешняя и внутренняя причины)

80. Понятия «стимул» и «стимулирование» означают, соответственно

1. процесс и явление
2. явление и процесс

81. Понятия «мотив» и «мотивация» означают, соответственно

1. процесс и явление
2. явление и процесс

82. Абрахам Маслоу является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

83. Клейтон Альдерфер является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

84. Дэвид МакКлелланд является автором теории

1. ERG
2. двух факторов
3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

85. Фредерик Герцберг является автором теории

1. ERG
2. двух факторов

3. иерархии («пирамиды») потребностей
4. приобретенных потребностей

86. «Пирамида» А. Маслоу раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности (социальные), признания, самоактуализации

87. ERG-теория раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

88. Теория приобретенных потребностей раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

89. Двухфакторная теория раскрывает следующие виды потребностей
1. гигиенические и мотивирующие
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности, признания, самоактуализации

90. Степень мотивации индивида определяется его способностью (готовностью) выполнить рабочее задание и уровнем притязаний (желаемого вознаграждения), – такова суть теории
1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. справедливости (равенства)

91. Поведение субъекта обусловлено целями, которые он ставит перед собой, – такова суть теории
1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. справедливости (равенства)

92. Оценивая персональное вознаграждение за работу, сотрудники организации стремятся к социальному равенству, – такова суть теории
1. ожидания
2. постановки целей
3. подкрепления мотива и модификации поведения
4. справедливости

93. Поведение субъекта можно изменять путем подкрепления желательных или игнорирования нежелательных реакций, – такова суть теории

1. ожидания
2. постановки целей
3. **модификации поведения**
4. справедливости

94. SWOT-анализ предполагает исследование, соответственно

1. **сильных и слабых сторон, возможностей и угроз**
2. сильных и слабых сторон, угроз и возможностей
3. слабых и сильных сторон, угроз и возможностей
4. слабых и сильных сторон, возможностей и угроз

95. PEST-анализ предполагает исследование факторов, в числе которых

1. **политический, экономический, социальный, технологический**
2. правовой, экономический, социальный, технический
3. персонал, образование, социальная среда, время
4. товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта

96. По мнению Арнольда Джозефа Тойнби, главной движущей силой истории является

1. бизнес-элита
2. инертное большинство
3. средний класс
4. **творческое меньшинство**
5. пролетариат

97. «Мне все равно: приходит ли человек из тюрьмы Синг-Синг или Гарварда. Мы нанимаем работника, а не его историю». Этот тезис сформулировал

1. **Генри Форд**
2. Джералд Форд
3. Джон Форд
4. Харрисон Форд

98. «Разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо непосредственной пользы…» Этот тезис сформулировал

1. **Игорь Ансофф**
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. Питер Друкер
5. Филип Котлер

99. «Планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя…» Этот тезис сформулировал

1. Игорь Ансофф
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. **Питер Друкер**
5. Филип Котлер

100. Аббревиатура MBO (management by objectives) означает управление

1. объективное
2. субъективное
3. объектное
4. **целевое, или управление по целям**

101. «Вопросительные знаки», «звезды», «дойные коровы», «собаки» («хромые утки»), – это рыночные стратегии, представленные в матрице

1. «продукт / рынок» (И. Ансофф)
2. **«доля рынка / рост рынка» (БКГ)**
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

102. Система стратегических факторов успеха любой организации, разработанная специалистами компании «МакКинси», получила название

1. 4 P
2. 4 S
3. 7 P
4. **7 S**

103. Обработка рынка, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация, - эти стратегии являются элементами матрицы

1. **«продукт / рынок» (И. Ансофф)**
2. «доля рынка / рост рынка» (БКГ)
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

104. Стратегия бизнес-единицы (СБЕ) занимает по отношению к корпоративной и функциональной стратегиям положение

1. доминирующее
2. подчинённое
3. **промежуточное**

105. Видение (vision) организации – это

1. стратегия, определяющая цель, задачи и перспективы развития
2. тактика, определяющая способы достижения поставленной цели
3. социальное предназначение, обоснование необходимости существования
4. **образ желаемого будущего**

106. По масштабу проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. **стратегический, тактический, оперативный**
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

107. С точки зрения периодичности проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. **ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой**

4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

108. В зависимости от фаз (времени) различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

109. В зависимости от содержания проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

110. В зависимости от методов проведения различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. выборочный, сравнительный (бенчмаркинг), тотальный
4. визуальный, технический (количественный, качественный)

111. Процесс контроля включает этапы

1. анализа ситуации, генерации альтернатив, принятия и выполнения решения
2. прогнозирования ситуации, планирования, организации, регулирования
3. стандартизации, измерения результатов, корректировки действий

112. Контроллинг в менеджменте – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

113. Управленческий контроль – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

114. Комплексное (тотальное) управление качеством сокращённо обозначается

1. TQC
2. TQM
3. TKC
4. TKM

115. Ротация – это перемещение сотрудника организации на должность

1. аналогичную, равнозначную
2. вышестоящую
3. нижестоящую

Практико-ориентированные задания

Практико-ориентированное задание 1: «Методы научного познания и преобразования действительности»

Как известно, в процессе прогнозирования и планирования деятельности современных организаций их руководители и специалисты используют арсенал научных методов и корпоративных методик. В их числе: анализ и синтез, аналогия и экстраполяция, «дерево целей» и «луковица целей», моделирование ситуаций и ряд других.

В этой связи, укажите два метода из перечисленных, с помощью которых, по Вашему мнению, можно отразить специфику социального статуса студента и перспективу его профессионального и личностного роста после окончания вуза.

Практико-ориентированное задание 2: «Собеседование: каверзные вопросы, риторические и не только…»

Представьте, что Вы завершили обучение, получили диплом магистра и хотите устроиться на работу в какую-либо организацию. Вы получили приглашение на собеседование, в процессе которого Ваш потенциальный начальник, окончивший в свое время РАНХиГС, а затем и магистратуру одного из европейских университетов, вдруг сказал: «Все, чему сейчас учат и как учатся в России, – это профанация. Жизнь совсем другая...»

Как Вы поведете себя в данной ситуации? Попытаетесь выразить: а) полное согласие, б) полное несогласие или в) компромиссную точку зрения?

Какие факторы могут решающим образом повлиять на выбор каждого из трех указанных ответов?

Практико-ориентированное задание 3: «Социальное расслоение как глобальная проблема современности»

В книге «Популярный менеджмент» ее автор утверждает, что одна из главных проблем россиян заключается не только «в том, что они бедны в богатейшей стране мира. Многие из них не считают себя бедняками. Ведь рядом есть те, которые живут еще хуже»[10].

В чем Вы согласны с указанным «диагнозом», а в чем нет?

Как факт социального расслоения и крайне низких доходов значительной части россиян сказывается на отношении менеджеров высшего, среднего и низшего уровней к своим подчиненным? Приведите 2-3 примера.

Прокомментируйте фразу Роберта Киосаки из книги «Руководство Богатого папы по инвестированию»: «Большинство людей планируют быть бедными».

Практико-ориентированное задание 4: «Особенности японского менеджмента: диалог с историей и современность»

В середине XX века Коносукэ Мацусита – выдающийся японский бизнесмен и менеджер, основатель компании Matsushita Electric Industrial Company и брендов Panasonic, Technics, National – утверждал: «Задачей предпринимателя должно быть

[10] Понуждаев Э.А. Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах. – М.: Книгодел, 2006. С. 16.

преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния». Всю свою жизнь этот гуру и бог менеджмента, как называли его при жизни, служил японскому народу и другим нациям, следуя провозглашенным принципам.

Вы согласны с главной идеей? Если да, выступите поочередно в роли крупного бизнесмена и рядового гражданина, с позиции которых объясните, почему в России данная стратегия до сих пор остается невостребованной. Если нет, аргументируйте свою позицию.

Практико-ориентированное задание 5:
«Конкурсный отбор: кому отдать предпочтение?»

Предположим, что Вы являетесь руководителем HR-департамента в международной компании, имеющей представительство в Москве. В связи с финансовым кризисом резко обострились проблемы со сбытом изготавливаемой продукции, повысилась текучесть кадров, сказывается и запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

– мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «MBA» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;

– мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT[11], сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в разгар кризиса 2008 – 2009 гг. обанкротилась, 32 года;

– доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill[12] под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;

– миссис Смит обучалась в MIM[13] по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Какая дополнительная информация может Вам потребоваться для принятия окончательно, от кого и каким образом Вы намерены ее получить?

Практико-ориентированное задание 6:
«Моя первая “тронная” (официальная) речь»

Предположим, что Вас назначили на новую должность (начальника структурного подразделения, профиль – по Вашему выбору), в котором работают 35 – 40 человек. В первый день после назначения генеральный директор представил Вас коллективу и покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными…

Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого случая?

На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых?

Каким образом Вы попытаетесь произвести благоприятное впечатление на них?

Практико-ориентированное задание 7:

[11] http://www.mit.edu/
[12] http://www.mcgill.ca/
[13] http://www.mimusa.edu/

«CV, или Нестандартный подход к стандартной процедуре»

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

Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, https://www.superjob.ru/ или о https://hh.ru/) и разместите там свое резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).

P.S. Следуйте рекомендациям специалистов по оформлению Вашего резюме, но при этом пытайтесь не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в него какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других кандидатов.

Практико-ориентированное задание 8:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Профессионал”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Профессионал», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 1000 + (0). Это означает, что некий работник трудится только в одной организации и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 9:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Совместитель”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Совместитель», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + 500 + (0). Это означает, что некий работник трудится в двух разных организациях и не имеет нелегальных доходов…

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 10:
«Модели финансово-трудовых отношений (“Зебра”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Зебра», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 500 + (500). Это означает, что некий работник трудится и получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD, но при этом 1/2 суммы является легальной, официальной, а еще 1/2 – теневой, или в так называемом конверте …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 11:

«Модели финансово-трудовых отношений (“Айсберг”): сравнительный анализ»

Как известно, модель финансово-трудовых отношений, именуемая «Айсберг», может быть проиллюстрирована формулой: 1000 у.е. = 0 + (1000). Это означает, что некий работник нелегально получает ежемесячный доход, эквивалентный 1000 USD. Разновидностью данной модели является и ситуация, при которой «на бумаге» фигурирует лишь символическая часть общей суммы (15-20%), а все остальное выплачивается неофициально, или в так называемом конверте[14] …

Проанализируйте основные плюсы и минусы этой модели с различных позиций: а) работника, б) работодателя и предприятия, в) общества, или государства.

Практико-ориентированное задание 12:
«Управленческие идеи Платона: история и современность»

Как известно, философское наследие выдающегося античного мыслителя Платона включает и труды, в которых подробно исследованы формы государственного устройства (правления), особенности социально-классовых отношений и другие проблемы.

Какие идеи, высказанные этим философом, по-прежнему актуальны в наши дни?

Какое государство, по мнению Платона, является идеальным?

Почему этот идеал не удается воплотить на практике?

Практико-ориентированное задание 13:
«Управленческие идеи Аристотеля: история и современность»

Как известно, среди обширного наследия великого мыслителя античности Аристотеля есть обстоятельный труд «Политика», в котором подробно исследованы формы государственного устройства (правления), особенности социально-классовых отношений и др. проблемы.

Какие идеи, высказанные этим философом, по-прежнему актуальны в наши дни?

Приведите по 2-3 примера современных демократических стран, которые де-юре являются монархиями, и современных демократий, которые, де-факто являются монархиями. В этой связи не кажется ли Вам, что некоторые политические термины уже не являются адекватным отражением действительности?

Практико-ориентированное задание 14:
«Римский клуб: история и современность»

В книге со-основателя Римского клуба Александра Кинга, «Let the cat turn around: one man's traverse of the Twentieth Century» (Позвольте коту перевернуться. Путешествие одного человека через двадцатый век) есть такой фрагмент:

[14] «В прошлом году мы закончили год со средней заработной платой 36 тысяч 703 рубля, это средняя цифра по экономике. Но я обращаю внимание, что на уровне МРОТ работают 4 млн 900 тысяч человек. О какой производительности труда можно говорить, если за месяц работы человек получается такие деньги», – отмечала вице-премьер Правительства РФ Ольга Голодец в своем выступлении Социальном форуме в рамках недели российского бизнеса 2017 года, добавив, что планируется проводить совместные мероприятия вместе с бизнесом, чтобы обратить внимания на предприятия с низкой зарплатой. См. подробнее: Голодец: в РФ есть уникальное явление – работающие бедные. 2017. 14 марта / http://tass.ru/ekonomika/4093093

«За последние 20 лет произошли значительные изменения в природе самого общества. Материализм восторжествовал; потребление является основной движущей силой. С крушением коммунизма капитализм почти повсеместно был принят как единственная бесспорно успешная экономическая система. У меня с этим нет сложностей. Однако с самим капитализмом происходят метаморфозы, которые перекраивают глобальную систему и представляют собой угрозу будущему как человечества, так и планеты в целом».

И далее: «Неравенство между богатыми и бедными станет ещё больше чем когда-либо. Индустрия развлечений вырастет быстро, будет идти в ногу с экономикой, с тем, чтобы массы оставались политически пассивными. Их единственной функцией будет потребление…»

С какими выводами автора Вы согласны, а с какими готовы поспорить?

Что Вам известно о деятельности Римского клуба?

Практико-ориентированное задание 15: «Приключения итальянца Невио Скала в России…»

В интервью корреспонденту издания «Аргументы и факты» (октябрь, 2005) российский футболист Вадим Евсеев ответил на упрек в свой адрес:

– Бывший тренер «Спартака» Невио Скала как-то сказал, что наших игроков проще научить технике и тактике, чем заставить приходить вовремя на совместный завтрак и не в шлепанцах, обутых на носки.

– Вы поймите, в стране уже почти 15 лет как демократия. Разучились мы строем ходить. У нас, грубо говоря, что хочешь – то и делай. И вот представьте: приходит какой-то итальянец и начинает опять нас в союзные времена отправлять. Это меня добивает. Есть всем вместе. Ходить всем вместе. Еще там что-нибудь. Смысла нет в этом никакого. Если нам сейчас тренер что-то в этом духе скажет, я уверен – половина не будет этого делать. И никакие штрафы не помогут[15].

Прокомментируйте ответ футбольного игрока с позиций менеджмента и этики?

Почему аналогичные высказывания с явным неуважением к тренерам (Артём Дзюба после поражения от команды «Динамо» в 2012 году[16]) или болельщикам (Андрей Аршавин на чемпионате Европы в 2012 году[17]) нередки среди российских спортсменов?

Интервью российского футболиста как две капли воды похоже на диалог героев повести М.А. Булгакова «Собачье сердце» – профессора медицины Преображенского и его «пациента» Шарикова. Неужели в России за последние сто лет ситуация не изменилась?

Практико-ориентированное задание 16: «Средний класс в различных общественных системах»

На рисунке 5 показаны четыре типа общественных систем, соответствующих феодальному (а), капиталистическому (б), информационному (в) и грядущему, постинформационному (г) социальному устройству.

---

[15] Евсеев – человек слова // Аргументы и факты. 2005. №10 (9 марта) / http://www.aif.ru/archive/1639742

[16] Артем Дзюба: «Пусть говорит наш тренеришка» // https://www.sports.ru/football/144969410.html

[17] Аршавин: «Ваши ожидания – это не наши проблемы» // http://www.eurosport.ru/football/euro-2012/2012/story_sto3316912.shtml

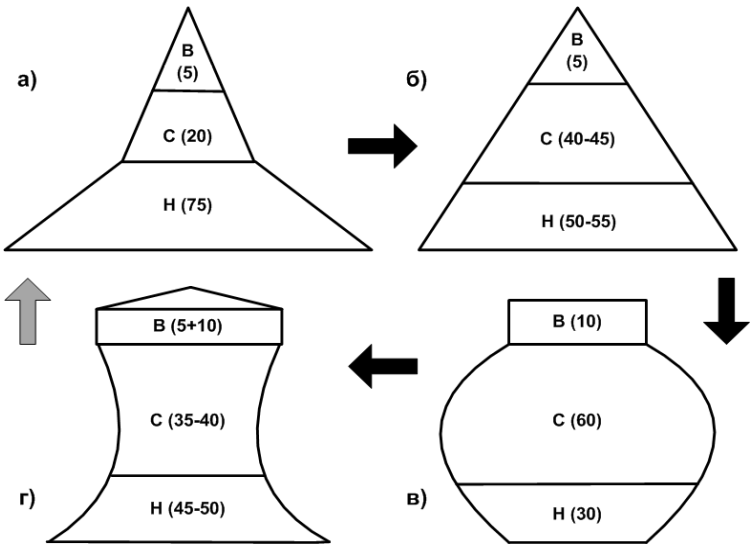


Рис. 5. Типы социально-экономических систем:
доиндустриальный (а), индустриальный (б), информационный (в), постинформационный

Прокомментируйте условные обозначения и поясните, какие факторы влияют на изменение социальной структуры, и, в частности, процессы формирования и развития среднего класса

Считаете ли Вы, что средний класс в современном мире, включая Россию (г) начал деградировать и сокращаться? Если да, то почему это происходит? Удастся ли данную тенденцию переломить? Если да, то каким образом? Если нет, то почему?

Практико-ориентированное задание 17: «CSR-концепция и социально-этичный маркетинг»

На рисунке 6 изображена историческая эволюция маркетинга (по версии Ф. Котлера) и ее современная интерпретация («тенденции 2010-х»).

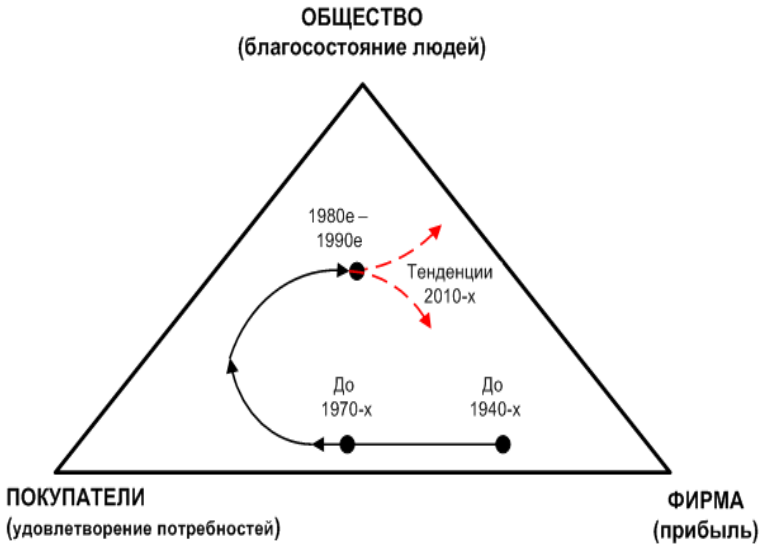


Рис. 6. Три фактора социально-этичного маркетинга

Что означает «развилка», изображенная двумя стрелками-пунктирами?

Какие факты доказывают «параллельное» существование в современных условиях этих двух различных стратегий развития организаций?

В чем заключаются сильные и слабые стороны каждой из них?

Практико-ориентированное задание 18: «Модель организационной культуры Г. Хофстеде и современность»

Обратитесь к таблице 6, содержащей оценку десяти национальных культур по четырем параметрам, экспериментально обоснованным нидерландским ученым Гиртом Хофстеде:

Таблица 6.

Оценка национальных культур по четырем характеристикам[18]

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min	1 – max 10 – min

Раскройте сущность каждой из четырех факторов.

Какие сильные и слабые стороны имеет данная теория?

Что Вам известно о Фонсе Тромпенаарсе, соотечественнике Хофстеде, и его концепции организационной культуры?

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

Практико-ориентированное задание 19: «Генри Форд: история и современность»

Необыкновенно талантливый менеджер, Генри Форд отличался тонким умом, мудростью и отменным чувством юмора. В подтверждение приведем некоторые из его знаменитых высказываний:

- «Если у тебя есть энтузиазм, ты можешь совершить все, что угодно. Энтузиазм – это основа любого прогресса»;
- «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять»;

[18] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. С.129; Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2003. С.141-142.

- «Сами по себе идеи ценны, но всякая идея в конце концов только идея. Задача в том, чтобы реализовать ее практически»;
- «Вполне естественно работать в сознании, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Человеческие несчастья являются в значительной мере следствием попытки свернуть с этого естественного пути»;
- «Главная польза капитала не в том, чтобы сделать больше денег, а в том, чтобы делать деньги ради улучшения жизни»;
- «Кто действительно работает, тот не нуждается в титулах. Его работа является для него достаточной честью»;
- «Спрашивать: «Кто должен быть боссом?» – все равно, что спрашивать: «Кто должен быть тенором в этом квартете?» Конечно, тот, кто может петь тенором»;
- «Если и существует некий секрет успеха, он заключается в способности принять точку зрения другого человека и видеть вещи под его углом зрения так же хорошо, как под своим собственным»[19].

С какими высказываниями Генри Форда вы согласны?

А с какими высказываниями готовы спорить? Приведите собственные аргументы по 2-3 из них.

Практико-ориентированное задание 20:
«Дело и "дух" Генри Форда в современной России…»

В период кризиса 2014 – 2015 гг. производство и продажи новых автомобилей в России заметно снизились. Рынок до сих пор не восстановился, хотя падение прекратилось и появились первые признаки улучшения ситуации:

«В 2016 г. дела Ford шли лучше рынка: продажи автомобилей этой марки в России выросли на 10% до 42 528 шт., а весь рынок легковых и легких коммерческих автомобилей сократился на 11% до 1,4 млн шт., гласят данные АЕБ. Но из-за затяжного падения спроса в нашей стране продажи невелики, напоминает дилер. По сравнению с рекордным для России 2012 годом рынок сократился вдвое, а продажи Ford – втрое. Восстановление рынка может начаться в 2017 г., но темпы роста будут небольшими, добавляет собеседник. В этой ситуации, а также с учетом глобальной тенденции автоматизации процессов курс на сокращение персонала выглядит логично, заключает дилер»[20].

Между тем, автомобильные концерны мира год за годом обновляют рекорды по объему продаж и выручки (прибыли). В 2015 году в мире было произведено 90 миллионов авто, а главными рынками являются Китай, США и Европа… По сравнению с этими цифрами российский рынок ничтожно мал – порядка 1,3 – 1,5 млн. ед. Примерно столько же выпускает Чехия, Турция, Индонезия…

Как Вы считаете, на каком из двух предприятий в России – ВАЗ или Ford-Sollers – производительность труда значительно выше? Почему?

Почему предприятия, выпускающие автомобили иностранных брендов в России, также нередко простаивают и увольняют персонал?

Может ли ситуация улучшиться в ближайшие годы?

Практико-ориентированное задание 21:
«Такой простой и такой загадочный Морита…»

[19] Цитаты из книги Генри Форда «Моя жизнь, мои достижения» (My Life and Work), 1922. Перевод с англ. Е.А. Кочерин. http://www.foxdesign.ru/aphorism/author/a_ford2.html

[20] Штанов В. Ford Sollers сокращает офисных работников. Возможно, компания стремится сократить численность клерков на треть // Ведомости. 2017. 31 января. http://www.vedomosti.ru/auto/articles/2017/01/31/675509-ford-sollers-sokraschaet

Сооснователь фирмы Sony Акио Морита (1921 – 1999) писал о японской модели управления в известной книге «Сделано в Японии»:

- «У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, – это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров. Американцы называют это отношениями между трудом и администрацией.
- Я не считаю, что такую простую систему менеджмента можно применять во всем мире. И все же я надеюсь, что мы убедительно продемонстрировали ее эффективность. Для других японская система может оказаться неприемлемой, потому что они, возможно, слишком тесно связаны с традициями или очень нерешительны. Делать ставку на людей надо искренне, порой это требует большой смелости и может оказаться рискованным делом. Но в конце концов – и я подчеркиваю это – как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны или ловки, ваше дело и его судьба находятся в руках тех людей, которых вы нанимаете. В несколько более драматичной форме можно сказать, что судьба вашего дела фактически находится в руках вашего самого молодого новичка».

Как известно, А. Морита в 1970-е годы посетил СССР, но категорически отверг предложение о сотрудничестве по совместному производству электроники. Почему?

Что изменилось в нашей стране в 1990-е годы и почему многие фирмы все-таки пришли на российский рынок и прочно обосновались здесь?

Практико-ориентированное задание 22: «Восток – дело тонкое...»

Муамар Каддафи – личность, которую не нужно представлять. Столь же известна и его «Зеленая книга», которая, по мнению автора, претендовала на то, чтоб стоять в одном ряду со всеми священными книгами, известными человечеству. Об этом он автор прямо заявил в предисловии к советскому читателю, приветствуя автора перестройки М.С. Горбачева и граждан СССР[21]:

- «Я, простой бедуин, который ездил на осле и босым пас коз, проживший жизнь среди таких же простых людей, вручаю вам свою маленькую, состоящую из трех частей Зеленую книгу, схожую со знаменем Иисуса, скрижалями Моисея, и краткой проповедью того, кто ехал на верблюде»;
- «Зеленая Книга, созданная людьми, жила в россыпи чувств, мечтаний, подобно тому, как Коран был такой же россыпью идей, начертанных на древесных листьях, кости, коже и собранных халифом Османом. Она подобна Торе, записанной на досках. Я лишь собрал эти бессмертные россыпи…, сидя в палатке, ставшей известной миру после того, как ее атаковало 170 самолетов, подвергнувших ее бомбардировке с целью сжечь рукописный черновик моей Зеленой книги»;

[21] Она была написана в 70-е гг. прошлого века (три части – 1976, 1978, 1979), переведена на многие языки мира, в том числе на русский. См.: Каддафи М. Зеленая книга. – М.: Международные отношения, 1989. http://www.cityline.ru/politika/text/zelkniga.html

- «Я прожил годы в пустыне средь ее безлюдных и безбрежных просторов под открытым небом, на земле, покрытой небесной сенью. Сегодня я вижу, как мир переживает великий политический, экономический и социальный кризис. Я собирал поучительные истории, поговорки, я изучил историю. Я нашел, что Зеленая Книга, символ окончательного освобождения от насилия и эксплуатации, достижения свободы и счастья, уже создана человечеством. Мне открылось, что цель людей – счастье. Что счастье – это обещанный или утраченный рай. Путь к нему – свобода. Тот, кто в чем-то нуждается, несвободен, он – раб своей потребности. Тот, кто нуждается, не может быть счастливым, ибо он не свободен. За свободу надо постоянно бороться, чтобы сохранить ее; в этом и заключается радость труда».

Почему эта книга получила такое название?

Что Вам известно о ее содержании?

Почему жизнь «лидера-диктатора», который 40 лет правил Ливией, завершилась трагично?

Какую роль в свержении режима Каддафи сыграли США и Евросоюз?

Почему Российская Федерация не оказала помощь и поддержку режиму Каддафи, как, например, в Сирии, где она с 2015 года активно поддерживает президента Башара Асада?

Практико-ориентированное задание 23:
«На постсоветском пространстве: в фокусе Туркменистан»

«Рухнама» – главная книга туркменского народа, книга-путеводитель, «душа туркмен, книга о самих туркменах»», «это даже не книга, это внутренний голос, повелевающий туркменам прислушаться к самим себе, к биению своего сердца, раз и навсегда заведенного Всевышним по его всемогущей и всевидящей воле»[22].

Именно так, в качестве краеугольных камней, образующих фундамент духовности туркменского народа, Сапармурат Ниязов (Туркменбаши) преподнес идеи, завещанные великим Огуз ханом, включая и те из них, что имеют отношение к управлению:

- «Ни один предводитель не должен сидеть на месте, пусть он все время перемещается, находится в движении»;
- «Каждый, кто способен навести порядок в собственном доме, годится в онбаши. Тот, кто управляется с десятью, возглавит и пятьдесят человек. Значит, он годится в юзбеги. Справившийся с сотней может стать мингбеги. Из хорошего мингбеги получится туменбеги. Тот, кто справится с туменом, может стать бойбаши. Хан бойя – будущий царь народа или страны»;
- «Построить дом, как и основать страну, – большое дело. Царь должен быть в курсе всего происходящего»;
- «Государь должен поручать серьезную работу, государственные дела специалистам и опытным людям. Поставив незнающего человека, он потом сильно пожалеет об этом»;
- «Тот, кто поддерживает порядок в собственном доме, поддерживает его в округе и во всей стране, очищая их тем самым от воров и лжецов»;
- «Чтобы никто не воровал, не причинял зла другим, воров и преступников следует наказывать»;

[22] Здесь и далее фрагменты из книги «Рухнама», которая была написана в период 1997 – 2001 гг., воспроизведены по изданию: Сапармурат Туркменбаши. Рухнама. – Ашхабад: Центр печати Туркменской государственной издательской службы, 2006. С.9, 31. (416 с.)

- «Если кто-то из вашего рода один раз нарушит заведенный порядок, ему надо сделать устное замечание. Во второй раз к нарушителю надо подойти строже и наказать по заслугам. Но коли он в третий раз провинится, его следует сослать подальше – в безжизненные пески…, где лишь два раза в году ступает нога охотника. Спустя некоторое время провинившегося надо вернуть обратно. Если он и после этого не образумится, тогда его надо спустить в зиндан. И это не поможет – за нарушителя должен взяться совет старейшин рода»;
- «Авторитетными суждениями могут считаться те, что высказаны тремя учеными мужьями. Важно, чтобы и твое, и чужое слово не расходилось с грамотным мнением. И тогда его можно высказывать в слух, в противном случае, лучше промолчать»[23].

Что Вам известно об этом человеке? Каким был его жизненный путь?

Какие факторы способствовали утверждению его культа личности в Туркмении на рубеже XX – XXI веков?

Какие общие черты государственного управления присущи всем среднеазиатским государствам, которые до 1991 года входили в состав СССР (Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан)?

Считаете ли Вы, что «вечное» пребывание Александра Лукашенко в должности президента Республики Беларусь лучше, нежели президентская «чехарда» в Украине? Дайте развернутый ответ.

Практико-ориентированное задание 24:
«Матрица И. Ансоффа как инструмент стратегического планирования»

Вспомните матрицу Игоря Ансоффа («продукт / рынок») и недостающие на схеме (рис.7) обозначения, а затем установите соответствие между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организации:

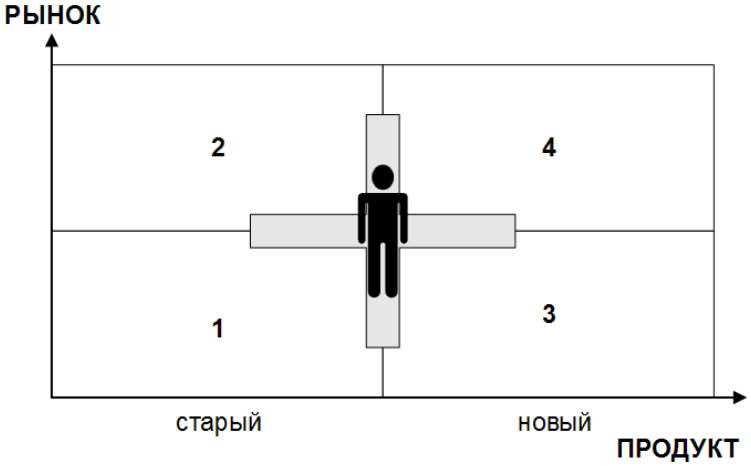


Рис. 7. Матрица И. Ансоффа

а. диверсификация
б. развитие рынка
в. развитие продукта
г. обработка рынка

По каждой из четырех стратегий приведите примеры из числа известных Вам организаций и кратко охарактеризуйте состояние (факторы) внешней и внутренней среды, влияющих на выбор соответствующей стратегии.

[23] Там же. С.92-95.

Практико-ориентированное задание 25:
«Матрица БКГ как инструмент стратегического планирования»

Вспомните матрицу Бостонской консалтинговой группы («продукт / рынок») и недостающие на схеме (рис. 8) обозначения, а затем установите соответствие между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организации:

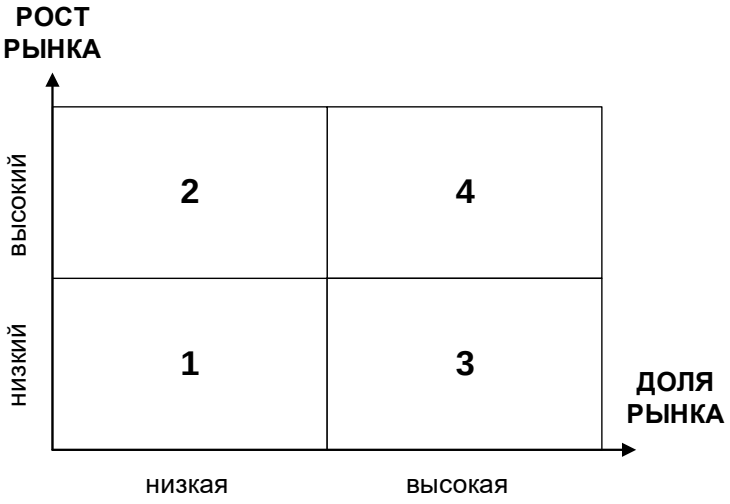


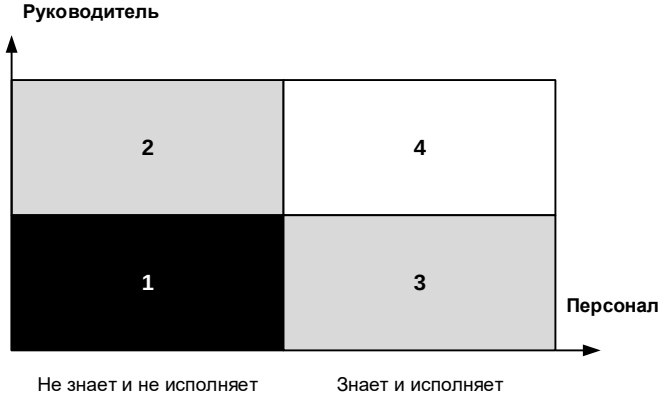
Рис. 8. Матрица БКГ (BCG)

а. «знаки вопроса»
б. «дойные коровы»
в. «хромые утки»
г. «звёзды»

По каждой из четырех стратегий приведите примеры из числа известных Вам организаций и кратко охарактеризуйте состояние (факторы) внешней и внутренней среды, влияющих на выбор соответствующей стратегии.

Практико-ориентированное задание 26:
«Варианты действия законов организации на внутрифирменном уровне»

Вспомните матрицу «Варианты действия законов организации» и недостающие на схеме изображения, а затем установите соответствия между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организаций:



а. «умная организация»
б. «умный руководитель»
в. «умный персонал»
г. «стихия»

Проанализируйте каждую из четырех стратегий развития, сопоставляя сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

4.4. Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Зачёт является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе её изучения, которая представляется в балльном исчислении в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе Московского областного филиала РАНХиГС.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные формы проведения занятий по дисциплине: лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

1. В процессе лекционных занятий рассматриваются теоретико-методологические и прикладные, общие и специальные аспекты современной организационно-управленческой деятельности. Посещаемость лекций входит в балльную оценку по дисциплине и контролируется преподавателем.

2. На практических занятиях проводится выборочный устный или письменный опрос по теоретико-методологическим и прикладным аспектам учебной дисциплины, а также обсуждаются проблемно-поисковые задания из Практикума, конкретные ситуации и пр. Посещаемость практических занятий входит в балльную оценку по дисциплине.

При подготовке к практическому занятию следует:

– тщательно изучить рекомендованную литературу для углубленного постижения и закрепления теоретического материала;

– подготовить аргументированные ответы по каждому дидактическому блоку Практикума в устной или письменной форме (по указанию преподавателя дисциплины).

За работу на практическом занятии, исходя из продемонстрированных знаний, умений и навыков, студенты могут набрать определенное количество баллов.

Практические занятия являются существенным элементом учебного процесса. Они призваны обеспечить углубленное изучение курса, привить обучающимся навыки самостоятельного решения практических заданий и анализа учебной информации, сформировать и развить у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать свое мнение.

Цель практического занятия состоит в уяснении, усвоении и закреплении студентами теоретических знаний. На практических занятиях студенты учатся творчески мыслить, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи.

В ходе практического занятия, в первую очередь, студенты обсуждают теоретические вопросы. Затем учащиеся сообщают варианты выполненных заданий самостоятельной работы

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям:

- четкое изложение теории рассматриваемого вопроса, анализ его основных положений;
- выдвигаемые теоретические положения должны подкрепляться практическими примерами;
- завершать ответ должны собственные выводы студента.

Важно, чтобы каждый студент стремился к активному участию в обсуждении проблем и решении задач.

На практическом занятии преподаватель может предложить новые дополнительные задачи, которые необходимо решить здесь же, и тем самым проверить, насколько глубоко освоены теоретические вопросы по теме и практический материал.

3. Самостоятельная работа. В самостоятельную работу студентов входит:

- подготовка к практическому занятию (освоение теоретического материала, подготовка самостоятельных работ, проблемные вопросы);
- выполнение заданий преподавателя;
- знакомство с дополнительной литературой и со статистическими данными по изучаемым проблемам.

Самостоятельная работа студентов является неотъемлемой частью процесса обучения, специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью студентов в учебном процессе.

Самостоятельная работа может быть представлена как средство организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. Как явление самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа студентов обеспечивается комплексом профессиональных умений студентов; в частности, умением планировать и осуществлять поиск ответов по широкому кругу вопросов, рационально организовывать свое рабочее место и время.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа обеспечивает выполнение ряда функций, к числу которых относятся:

- информационно-обучающая;
- развивающая;
- ориентирующая и стимулирующая;
- воспитательная;
- исследовательская.

Виды самостоятельной работы, реализуемые в рамках данного курса:

- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературы) и подготовка практических заданий, участие в тематических дискуссиях;
- выполнение индивидуальных заданий (рефераты, доклады, сообщения);
- моделирование или анализ конкретных ситуаций, поиск и обоснование альтернативных решений.

С самого начала освоения курса студентам рекомендуется приступить к систематической работе с рекомендованной литературой и методическими материалами в формате заблаговременной подготовки к очередному аудиторному занятию, включая лекционные. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории. Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по

данному курсу имеют определенную специфику. Студент обязан пользоваться библиотекой вуза.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 167 с. / https://urait.ru/book/istoriya-upravlencheskoy-mysli-540723

2. Понуждаев, Э. А. История управленческой мысли: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, М. Э. Понуждаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Директ-Медиа, 2021. – 426 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=602412

3. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – М.: Юрайт, 2024. – 487 с. / https://urait.ru/book/teoriya-i-istoriya-menedzhmenta-537103

4. Тромпенаарс, Ф. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хайн Куберг. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2021. – 640 с. (Оригинал: Trompenaars F., Coebergh P.H. 100+ Management models. How to understand and apply the world's most powerful business tools. – Oxford (UK): Infinite Ideas Ltd., 2014. – xiii, 577 p.) / https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/100-klyuchevyix-modelej-i-konczepczij-upravleniya

6.2. Дополнительная литература

5. Келлер С. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Скотт Келлер, Колин Прайс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 409 с. / https://www.iprbookshop.ru/82999.html

6. Киган Р. Культура для каждого: как стать организацией осознанного развития / Роберт Киган, Лайза Лейхи при участии Мэттью Миллера, Энди Флеминга и Деборы Хелсин; пер. с англ. Михаила Попова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 318 с.

7. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 336 с.

8. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 254 с. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/82840.html

9. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.

10. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с.

11. Талеб, Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ. – М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2020. – 768 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

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

13. 50+ концепций современного менеджмента, или Настольная книга для начинающих менеджеров / Под ред. Э. А. Понуждаева. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 268 с. / https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698768

6.4. Интернет-ресурсы, справочные материалы

14. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)
15. https://www.bloomberg.com
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/
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/
24. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)
25. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings; Brand rankings by sector and country)
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.)

6.5. Периодические издания

28. Журнал «Вопросы психологии» / http://www.voppsy.ru/
29. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/
30. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/
31. «Психологический журнал» / http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/psihologic.html
32. Журнал «Социологические исследования» (СОЦИС) / http://socis.isras.ru/
33. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);
– 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 (сайт) Московского областного филиала РАНХиГС.
В учебном процессе используются следующие информационные технологии и

информационно-справочные системы:
– демонстрационный авторский мультимедийный курс в форме презентаций;
– электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (https://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (https://urait.ru/) «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome и др.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • ЭБС Юрайт https://urait.ru/ • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин, содержатся в материалах для проведения занятий лекционного и семинарского типа.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

Разделы рабочей программы дисциплины 2,4,5 и 7 дополнить и изложить в следующей редакции:

2.1. Объем дисциплины

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ): лекции, практические занятия, самостоятельная работа с применением ЭО и ДОТ.

2.3. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	С применением ЭО и ДОТ
Практические занятия	С применением ЭО и ДОТ
Самостоятельная работа	С применением ЭО и ДОТ
Промежуточная аттестация	С применением ЭО и ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Выполнение практико-ориентированных заданий	В системе дистанционного обучения (СДО)
Эссе	В системе дистанционного обучения (СДО)
Ответ на практическом занятии, участие в дискуссии	В системе дистанционного обучения (СДО)

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется согласно размещенному регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

С применением ДОТ проводятся тестирования, выполнение практико-ориентированных заданий, консультирование обучающихся. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий лекционного типа (с ДОТ): тестирование (ДОТ);

− при проведении занятий семинарского типа (с ДОТ): опрос (видеоконференция в Microsoft Teams, асинхронный режим, синхронный режим, выполнение письменных работ

в СДО; преподаватель, реализующий дисциплину, определяет самостоятельно планы семинарских занятий;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (с ДОТ): эссе / тестирование (ДОТ);.

4.1.2. Зачет / экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет / экзамен проводится с использованием электронного обучения с использованием всех возможных средств дистанционного взаимодействия и базы СДО Академии.

4.4. Шкала оценивания.

4.4.1. Шкала оценивания дисциплины

Форма текущего контроля и промежуточной аттестации	**Критерии оценивания**
Практические занятия (ДОТ)	Критерии оценивания по теме занятия и другие виды текущего контроля: правильность и полнота устного и\или письменного ответа согласно плану семинарского занятия, аргументированность позиции, расчетов и т.д. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Тестирование (ДОТ)	Проводится по каждой теме дисциплины либо применяется итогвое тестирование. Устанавливаются разработчиком он-лайн курса.
Зачет / экзамен	Критерии оценивания и форма проведения устанавливается разработчиком он-лайн курса

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1. Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям практического (семинарского) типа

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с темой занятия и просмотра размещенных учебных и учебно-методических материалов, привязанных к существующему расписанию занятий и осваивающихся обучающимися в соответствии с этим расписанием, видео-лекций, размещенных в ДОТ. Тщательное продумывание и изучение основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, чтения текстов, выложенных в ДОТ. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

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

7.1. Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: Лекционные, практические занятия и самостоятельная работа проводятся с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебные и учебно-методические материалы размещены в системе дистанционного обучения: https://lms.ranepa.ru. В системе дистанционного обучения https://lms.ranepa.ru. могут быть размещены тексты для

использования в рамках практических занятий как с использованием, так и без использования ЭО и ДОТ.

7.2. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.