Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

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

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

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

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

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

Заведующий кафедрой:

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

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

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

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

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

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 10

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 14

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 24

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 39

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 40

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 43

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

Дисциплина Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС[1] *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК-1.1	*Владеет знанием теоретической базы и её применением в типовых управленческих ситуация*	*ОПК-1.1. З-1. Знает основные теории и концепции менеджмента, функции, принципы и методы управления, а также эволюцию управленческой мысли и современные подходы к управлению организацией* *ОПК-1.1. З-2. Знает закономерности функционирования и развития организаций, типы организационных структур, процессы организационного проектирования и основы теории организации* *ОПК-1.1. У-1. Умеет применять теоретические модели и концепции менеджмента для анализа типовых управленческих ситуаций и выбора адекватных методов управленческого воздействия* *ОПК-1.1. У-2. Умеет идентифицировать организационные проблемы на основе знаний теории организации и истории управленческой мысли, а также предлагать варианты их решения в рамках профессиональной*

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.09.2024 № 497н. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

					деятельности

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

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

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

- очная форма обучения: лекции - 24 а.ч., практические занятия - 24 а.ч., самостоятельная работа - 51 а. ч., зачет с оценкой - 9 а.ч.;

Дисциплина Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент относится к дисциплинам обязательной части. Изучается во 2 семестре на 1-м курсе очной формы обучения.

Для освоения дисциплины «*Общий менеджмент»* обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: *«Микроэкономика», «История управленческой мысли», «Психология личности».*

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1.	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	20	4			4								12	Опрос, Практическое задание
Тема 2.	Внешние факторы, изменяющие менеджмент	20	4			4								12	Опрос, Тестирование
Тема 3.	Менеджмент в организациях	20	8			4								8	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Менеджмент бизнес процессов	20	4			4								12	Опрос, Тестирование

Тема 5.	Человеческий и организационный потенциал	19	4			8							7	
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		108	24			24				9			51	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.

Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент.

Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.

Тема 3. Менеджмент в организациях.

Виды организационных структур управления. Организационные формы бизнеса: тенденции развития. Полномочия и ответственность. Иерархия и горизонтальные связи. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля. Мониторинг и бенчмаркинг. Прогнозирование и планирование. Стратегическое и тактическое планирование. Участники стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегический анализ. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях. Корпоративное управление: роль Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.

Тема 4. Менеджмент бизнес процессов.

Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continiuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

Тема 5. Человеческий и организационный потенциал

Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего

контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

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

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, практическое задание.

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

ТЕМА 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

1.1. Вопросы открытого типа (устный опрос)

Что представляет собой менеджмент как вид деятельности?

Назовите основные функции менеджмента и раскройте их содержание.

Как изменялись подходы к управлению от классической школы до современной?

В чем состоит различие между управлением и лидерством?

Какие качества необходимы современному менеджеру?

1.2. Контрольные задания с ключами ответов

Задание: Назовите и кратко охарактеризуйте 5 функций менеджмента.

Ответ: Планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Каждая функция обеспечивает реализацию управленческого цикла: от постановки целей до оценки результатов.

2.1. Комбинированное тестовое задание (с обоснованием)

Вопрос: Почему функция планирования считается ключевой в менеджменте?

Ответ:

✓ Правильный вариант: потому что планирование определяет цели и направления действий организации.

Обоснование: Без планирования невозможно согласовать действия подразделений, оценить ресурсы и установить приоритеты.

3.1. Тестовые задания (закрытого типа)

Менеджмент — это:

a) система технических средств управления

b) процесс принятия решений

c) совокупность принципов, методов и форм управления организацией ✓

г) социальное взаимодействие между работниками

Кто считается «отцом научного менеджмента»?

a) А. Файоль

b) Г. Форд

c) Ф. Тейлор ✓

г) М. Вебер

Основная цель менеджмента —

a) создание рабочих мест

b) максимизация прибыли и эффективности ✓

c) контроль персонала

г) распределение обязанностей

К функциям менеджмента не относится:

a) организация

b) планирование

c) финансирование ✓

г) контроль

ТЕМА 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

1.1. Вопросы открытого типа (устный опрос)

Что понимается под внешней средой организации?

Какие факторы относятся к макроокружению?

Почему внешняя среда оказывает влияние на стратегию компании?

Как технологические изменения влияют на систему управления?

Какие инструменты анализа внешней среды применяются менеджерами?

1.2. Контрольное задание с ключом

Задание: Объясните, как экономическая нестабильность может повлиять на принятие управленческих решений.

Ответ: Она вызывает необходимость адаптации стратегии, сокращения издержек, изменения структуры производства.

2.1. Комбинированный тест с обоснованием

Вопрос: Почему анализ PEST важен для менеджмента?

✅ Ответ: Он помогает выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес.

Обоснование: Без системного анализа внешней среды невозможно прогнозировать угрозы и возможности.

3.1. Тестовые задания (закрытого типа)

К факторам внешней среды прямого воздействия относится:

а) конкуренты ✅

b) культура

c) политика

г) технологии

Что характеризует макросреду?

а) Взаимодействие с поставщиками

b) Государственное регулирование ✅

c) Уровень сервиса

г) Внутренние ресурсы

Какой метод используется для анализа конкурентной среды?

а) SWOT

b) PEST

c) Модель пяти сил Портера ✅

г) BCG

К факторам косвенного влияния относится:

а) Клиенты

b) Правовые нормы ✅

c) Поставщики

г) Конкуренты

Практическое задание

Ситуация:

Компания сталкивается с падением продаж из-за усиления конкуренции и изменения законодательства о рекламе.

Задачи:

Определите, какие факторы внешней среды повлияли на компанию.
Проанализируйте, какие возможности и угрозы могут возникнуть.
Предложите управленческие меры адаптации.
Укажите, какие методы анализа целесообразно применить (PEST, SWOT и др.).

ТЕМА 3. Менеджмент в организациях

1.1. Вопросы открытого типа

В чем различие между линейной и функциональной структурами управления?
Каковы основные принципы построения организационных структур?
Что такое корпоративная культура и как она влияет на управление?
Как менеджер может повышать эффективность организации?
Как распределяются роли и ответственность в иерархии управления?

1.2. Контрольное задание

Задание: Назовите три признака эффективной организационной структуры.

Ответ: Четкость подчиненности, рациональное распределение функций, гибкость и адаптивность.

2.1. Комбинированный тест

Вопрос: Почему важно соблюдать баланс централизации и децентрализации?

✓ Ответ: Избыточная централизация замедляет принятие решений, а чрезмерная децентрализация снижает контроль.

Обоснование: Эффективная организация требует сочетания управляемости и самостоятельности подразделений.

3.1. Тестовые задания

Организационная структура — это:
а) схема документооборота
b) совокупность подразделений и связей между ними ✓
с) перечень функций персонала
г) регламент отчетности

Линейная структура характерна для:
а) крупных корпораций
b) военных организаций ✓
с) проектных компаний
г) стартапов

В матричной структуре подчинение происходит:
а) одному руководителю

b) двум руководителям ✓
c) по функциональной линии
г) по географическому принципу

Корпоративная культура формирует:
а) производственный план
b) нормы и ценности организации ✓
c) юридический статус
г) систему документооборота

ТЕМА 4. Менеджмент бизнес-процессов

1.1. Вопросы открытого типа

Что понимается под бизнес-процессом?

Каковы цели управления бизнес-процессами?

Чем отличается процессный подход от функционального?

Какие этапы включает реинжиниринг бизнес-процессов?

Какие показатели используются для оценки эффективности процессов?

1.2. Контрольное задание

Задание: Опишите пример бизнес-процесса в образовательной или коммерческой организации.

Ответ: Например, процесс «обслуживания клиента»: от поступления запроса до получения обратной связи.

2.1. Комбинированный тест

Вопрос: Почему оптимизация бизнес-процессов повышает конкурентоспособность компании?

✓Ответ: Она снижает издержки, повышает качество и скорость обслуживания.

Обоснование: Эффективные процессы обеспечивают устойчивое развитие и гибкость компании.

3.1. Тестовые задания

Основная цель управления бизнес-процессами —
а) автоматизация бухгалтерии
b) оптимизация цепочки создания ценности ✓
c) сокращение персонала
г) увеличение документооборота

Модель «AS IS» отражает:
а) идеальное состояние процесса
b) текущее состояние процесса ✓
c) ожидаемый результат
г) неиспользуемые ресурсы

Процессный подход предполагает:

a) вертикальное управление
b) ориентацию на результат для клиента ✓
c) строгое деление функций
г) контроль отчетности

KPI — это:
a) ключевые показатели эффективности ✓
b) контрольные документы
c) корпоративные стандарты
г) методы делегирования

Практическое задание
Ситуация:
Компания испытывает проблемы с длительным временем обработки заказов. Клиенты жалуются на задержки.

Задачи:

Определите узкие места бизнес-процесса.
Предложите методы анализа (например, диаграмма SIPOC, BPMN).
Разработайте рекомендации по оптимизации.
Опишите, как можно измерить результат после изменений.

ТЕМА 5. Человеческий и организационный потенциал
1.1. Вопросы открытого типа
Что включает в себя понятие «человеческий потенциал» организации?
Как оценивается компетентность персонала?
В чем заключается значение организационного потенциала для развития компании?
Какие методы применяются для развития персонала?
Как мотивация связана с раскрытием человеческого потенциала?

1.2. Контрольное задание
Задание: Объясните, почему обучение и развитие персонала — инвестиция, а не издержки.
Ответ: Они повышают производительность, инновационность и конкурентоспособность компании.

2.1. Комбинированный тест
Вопрос: Почему организационный потенциал зависит от корпоративной культуры?
✓ Ответ: Культура определяет ценности, нормы и поведение, влияя на согласованность действий.
Обоснование: Без развитой культуры ресурсы организации используются неэффективно.

3.1. Тестовые задания

Человеческий капитал — это:
a) совокупность оборудования
b) знания, умения, навыки работников ✓
c) финансовые активы
г) управленческие документы

Организационный потенциал включает:
a) только управленческие навыки
b) структуру, культуру и технологии ✓
c) материальные активы
г) производственные мощности

Развитие персонала направлено на:
a) снижение затрат
b) повышение компетентности сотрудников ✓
c) сокращение штата
г) увеличение отчетности

К внутренним резервам роста потенциала относится:
a) совершенствование технологий ✓
b) изменение законодательства
c) рост налогов
г) внешние инвестиции

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

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

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

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

Формула расчета результата контрольной точки:

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

Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ – 1
Тема 1-2.
Тестовые задания:
Менеджмент — это:
a) система технических средств управления
b) процесс принятия решений
c) совокупность принципов, методов и форм управления организацией ✓
г) социальное взаимодействие между работниками

Кто считается «отцом научного менеджмента»?
a) А. Файоль
b) Г. Форд
c) Ф. Тейлор ✓
г) М. Вебер

Основная цель менеджмента —
a) создание рабочих мест
b) максимизация прибыли и эффективности ✓
c) контроль персонала
г) распределение обязанностей

К функциям менеджмента не относится:
a) организация
b) планирование
c) финансирование ✓
г) контроль
К факторам внешней среды прямого воздействия относится:
a) конкуренты ✓
b) культура
c) политика
г) технологии

Что характеризует макросреду?
a) Взаимодействие с поставщиками
b) Государственное регулирование ✓
c) Уровень сервиса
г) Внутренние ресурсы

Какой метод используется для анализа конкурентной среды?
a) SWOT
b) PEST
c) Модель пяти сил Портера ✓
г) BCG

К факторам косвенного влияния относится:

а) Клиенты

b) Правовые нормы ✓

с) Поставщики

г) Конкуренты

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

КТ – 2.

Тема 3-4.

Контрольные задания:

2.1. Комбинированный тест

Вопрос: Почему важно соблюдать баланс централизации и децентрализации?

✓ Ответ: Избыточная централизация замедляет принятие решений, а чрезмерная децентрализация снижает контроль.

Обоснование: Эффективная организация требует сочетания управляемости и самостоятельности подразделений.

3.1. Тестовые задания

Организационная структура — это:

а) схема документооборота

b) совокупность подразделений и связей между ними ✓

с) перечень функций персонала

г) регламент отчетности

Линейная структура характерна для:

а) крупных корпораций

b) военных организаций ✓

с) проектных компаний

г) стартапов

В матричной структуре подчинение происходит:

а) одному руководителю

b) двум руководителям ✓

с) по функциональной линии

г) по географическому принципу

Корпоративная культура формирует:
а) производственный план
b) нормы и ценности организации ✓
с) юридический статус
г) систему документооборота

Вопрос: Почему оптимизация бизнес-процессов повышает конкурентоспособность компании?
✓Ответ: Она снижает издержки, повышает качество и скорость обслуживания.
Обоснование: Эффективные процессы обеспечивают устойчивое развитие и гибкость компании.

3.1. Тестовые задания
Основная цель управления бизнес-процессами —
а) автоматизация бухгалтерии
b) оптимизация цепочки создания ценности ✓
с) сокращение персонала
г) увеличение документооборота

Модель «AS IS» отражает:
а) идеальное состояние процесса
b) текущее состояние процесса ✓
с) ожидаемый результат
г) неиспользуемые ресурсы

Процессный подход предполагает:
а) вертикальное управление
b) ориентацию на результат для клиента ✓
с) строгое деление функций
г) контроль отчетности

KPI — это:
а) ключевые показатели эффективности ✓
b) контрольные документы
с) корпоративные стандарты
г) методы делегирования

Практическое задание
Ситуация:
Компания испытывает проблемы с длительным временем обработки заказов. Клиенты жалуются на задержки.

Задачи:

Определите узкие места бизнес-процесса.
Предложите методы анализа (например, диаграмма SIPOC, BPMN).
Разработайте рекомендации по оптимизации.
Опишите, как можно измерить результат после изменений.

ТЕМА 5. Человеческий и организационный потенциал

1.1. Вопросы открытого типа
Что включает в себя понятие «человеческий потенциал» организации?
Как оценивается компетентность персонала?
В чем заключается значение организационного потенциала для развития компании?
Какие методы применяются для развития персонала?
Как мотивация связана с раскрытием человеческого потенциала?

1.2. Контрольное задание
Задание: Объясните, почему обучение и развитие персонала — инвестиция, а не издержки.
Ответ: Они повышают производительность, инновационность и конкурентоспособность компании.

2.1. Комбинированный тест
Вопрос: Почему организационный потенциал зависит от корпоративной культуры?
✓ Ответ: Культура определяет ценности, нормы и поведение, влияя на согласованность действий.
Обоснование: Без развитой культуры ресурсы организации используются неэффективно.

3.1. Тестовые задания
Человеческий капитал — это:
а) совокупность оборудования
b) знания, умения, навыки работников ✓
с) финансовые активы
г) управленческие документы

Организационный потенциал включает:
а) только управленческие навыки
b) структуру, культуру и технологии ✓
с) материальные активы
г) производственные мощности

Развитие персонала направлено на:
а) снижение затрат
b) повышение компетентности сотрудников ✓
с) сокращение штата
г) увеличение отчетности

К внутренним резервам роста потенциала относится:
а) совершенствование технологий ✓
b) изменение законодательства
с) рост налогов
г) внешние инвестиции

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТЕМА 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа (устный опрос)

Что представляет собой менеджмент как вид деятельности?

Назовите основные функции менеджмента и раскройте их содержание.

Как изменялись подходы к управлению от классической школы до современной?

В чем состоит различие между управлением и лидерством?

Какие качества необходимы современному менеджеру?

1.2. Контрольные задания с ключами ответов

Задание: Назовите и кратко охарактеризуйте 5 функций менеджмента.

Ответ: Планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Каждая функция обеспечивает реализацию управленческого цикла: от постановки целей до оценки результатов.

ТЕМА 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

1.1. Вопросы открытого типа (устный опрос)

Что понимается под внешней средой организации?

Какие факторы относятся к макроокружению?

Почему внешняя среда оказывает влияние на стратегию компании?

Как технологические изменения влияют на систему управления?

Какие инструменты анализа внешней среды применяются менеджерами?

1.2. Контрольное задание с ключом

Задание: Объясните, как экономическая нестабильность может повлиять на принятие управленческих решений.

Ответ: Она вызывает необходимость адаптации стратегии, сокращения издержек, изменения структуры производства.

ТЕМА 3. Менеджмент в организациях

1.1. Вопросы открытого типа (устный опрос)

Что понимается под внешней средой организации?

Какие факторы относятся к макроокружению?

Почему внешняя среда оказывает влияние на стратегию компании?

Как технологические изменения влияют на систему управления?

Какие инструменты анализа внешней среды применяются менеджерами?

1.2. Контрольное задание с ключом

Задание: Объясните, как экономическая нестабильность может повлиять на принятие управленческих решений.

Ответ: Она вызывает необходимость адаптации стратегии, сокращения издержек, изменения структуры производства.

2.1. Комбинированный тест с обоснованием

Вопрос: Почему анализ PEST важен для менеджмента?

✅ Ответ: Он помогает выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на бизнес.

Обоснование: Без системного анализа внешней среды невозможно прогнозировать угрозы и возможности.

ТЕМА 4. Менеджмент бизнес-процессов

1.1. Вопросы открытого типа

Что понимается под бизнес-процессом?

Каковы цели управления бизнес-процессами?

Чем отличается процессный подход от функционального?

Какие этапы включает реинжиниринг бизнес-процессов?

Какие показатели используются для оценки эффективности процессов?

1.2. Контрольное задание

Задание: Опишите пример бизнес-процесса в образовательной или коммерческой организации.

Ответ: Например, процесс «обслуживания клиента»: от поступления запроса до получения обратной связи.

ТЕМА 5. Человеческий и организационный потенциал

1.1. Вопросы открытого типа

Что включает в себя понятие «человеческий потенциал» организации?

Как оценивается компетентность персонала?

В чем заключается значение организационного потенциала для развития компании?

Какие методы применяются для развития персонала?

Как мотивация связана с раскрытием человеческого потенциала?

1.2. Контрольное задание

Задание: Объясните, почему обучение и развитие персонала — инвестиция, а не издержки. Ответ: Они повышают производительность, инновационность и конкурентоспособность компании.

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине

1. Понятие и сущность менеджмента, его объект и предмет изучения
2. Цели и функции менеджмента
3. Элементы управленческого процесса
4. Управление и менеджмент
5. Основные периоды развития управления и управленческие революции
6. Основные школы менеджмента, их роль в формировании общей теории управления.
7. Становление и развитие российской науки управления.
8. Современная парадигма управления.
9. Основные функции менеджмента: теория и практика.
10. Основные принципы менеджмента: теория и практика.
11. Стиль управления: понятие, содержание, специфика реализации.
12. Административно-правовые методы управления: общая характеристика.
13. Финансово-экономические методы управления: общая характеристика.
14. Социально-психологические методы управления: общая характеристика.
15. Сущность анализа как функции менеджмента
16. Роль и место прогнозирования в процессе планирования
17. Сущность процесса планирования и классификация планов
18. Сущность и особенности стратегического и тактического планирования
19. Внутренняя среда организации: понятие и основные факторы.
20. Микросреда организации: понятие и основные факторы.
21. Макросреда организации: понятие и основные факторы.
22. Процедуры анализа и оценки состояния внешней среды организации.
23. Основные типы и виды организационных структур.
24. Организационные формы управления.
25. Организационные структуры и формы в органах власти.
26. Понятие и классификация управленческих решений
27. Обобщенная схема цикла разработки и принятия управленческого решения
28. Модели и методы принятия решений, технологии активизации персонала для творческого поиска идей.
29. Обоснование экономической эффективности управленческого решения: целесообразность, сущность, основные методы.
30. Проблемы принятия управленческих решений
31. Стимулирование и мотивация как управленческие функции.
32. Содержательные теории мотивации: сущность и особенности
33. Процессуальные теории мотивации: сущность и особенности
34. Прикладное значение содержательных и процессуальных теорий мотивации в современных условиях
35. Сущность и структура коммуникации.

36. Сущность и специфика коммуникационного процесса.
37. Классификация и общая характеристика коммуникаций.
38. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления.
39. Сущность и содержание корпоративной культуры
40. Виды корпоративных культур
41. Формирование репутации организации
42. Этика деловых отношений
43. Этика бизнеса: сущность, актуальные проблемы и пути решения.
44. Виды и основные источники эффектов
45. Эффективность управления: сущность, виды, проблемы анализа и оценки.
46. Сущность, цели и принципы контроля
47. Виды контроля и их характеристика
48. Процесс контроля и основные особенности его этапов
49. Сущность и основные характеристики власти и влияния.
50. Формы власти. Способы влияния

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

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

незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

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

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

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать

собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Цель практических занятий заключается в ознакомлении обучающихся с правилами ведения бухгалтерского учета коммерческих организаций. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

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

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

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

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1.Маслова Е. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров. — 6-е изд. — Москва: ИТК «Дашков и К°», 2026. — 332 с. — ISBN 978-5-394-06376-3.

2. Набоков В. И. Основы менеджмента: учебник для вузов. — 2-е изд. — Москва: ИТК «Дашков и К°», 2025. — 278 с. — ISBN 978-5-394-06031-1.

3. Веснин В. Р. Основы управления: учебник для бакалавров. — Москва: Проспект, 2024. — 270 с. — ISBN 978-5-392-40822-1.

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

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

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

6.2. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.

2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.

3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.

4. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2013. — 397 c. — 978-5-7749-0772-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51040.html

5. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011.

6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.

7. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

8. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

9. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1.Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература, 2015.

2.Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс http://www.consultant.ru

3.Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) //

4.КонсультантПлюс http://www.consultant.ru

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://mevriz.ru/annotations/ – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

2. http://obsheniedel.ru/ – сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

3.ЭБС «КнигаФонд» (Электронная библиотека) ООО «Центр цифровой дистрибуции»

4.ЭБС ZNANIUM.COM (Элктронно-библиотечная система научно-издательского центра ИНФРА-М)

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

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

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

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

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru