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

Факультет информационных технологий и анализа данных
Кафедра микроэкономики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры системного анализа и информатики

Протокол от «03» сентября 2019 г.

№1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.09 МЕНЕДЖМЕНТ

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки
38.03.05 Бизнес-информатика
(код и наименование направления подготовки)

Цифровой бизнес
направленность (профиль)

Бакалавр
квалификация выпускника

Очная
форма обучения

набор 2020 г.

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

к.э.н. Кафидов В. В.

(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой микроэкономики

(наименование кафедры)

д.э.н., профессор Левин М. И.

(ученая степень и(или) ученое звание) *(Ф.И.О.)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы ……... 6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)……..... 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)……..……... 19
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)……... 29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)……..……. 31
   6.1. Основная литература……..……...…… 31
   6.2. Дополнительная литература……...……...…...…… 31
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…… 32
   6.4. Нормативные правовые документы…….……..…….. 32
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..……... 33
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы …...……...…..…….. 33

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина «Менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	способность вовлекаться/участвовать в командной деятельности
ОПК -2	способность находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность; готовность к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами	ОПК-2.1	способен самостоятельно разрабатывать управленческое решение

Менеджер продуктов в области информационных технологий. Приказ Минтруда России от 20.11.2014 N 915н (Зарегистрировано в Минюсте России 18.12.2014 N 35273)

В результате освоения дисциплины Менеджмент у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
С - Управление серией продуктов и группой их менеджеров. Заказ и анализ результатов технологических исследований в интересах серии продуктов (С/01.6) Разработка бизнес-планов, ценовой политики и стратегии развития серии продуктов (С/02.6) Заключение партнерских соглашений и развитие отношений с партнерами (С/01.3) Управление бюджетом серии продуктов (С/01.4) Управление группой менеджеров продуктов (С/01.5) Продвижение продуктов(С/016) Заказ и контроль выполнения программы проектов по созданию, развитию, выводу на рынок и продажам продуктов серии (С/01.7) Управление патентами на технологии, создаваемые в рамках продуктов (С/01.8) Разработка предложений по приобретению и продаже технологических, продуктовых и прочих интеллектуальных активов и организаций (С/01.9)	УК ОС-3.2	Знать: З1 − основные этапы развития менеджмента как науки и профессии; З2 − принципы развития и закономерности функционирования организации; З3 − роли, функции и задачи менеджера в современной организации; З4 − основные бизнес-процессы в организации; З5 − принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; З6 − типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; З7 − основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; З8 − виды управленческих решений и методы их принятия; З9 − основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства, управления конфликтами; З10 − типы организационной культуры и методы ее формирования; З11 − основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.
		На уровне умений : Умеет Уметь: У1 − анализировать всю сложную совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации У2 − определять положение организации относительно ее жизненного цикла; У3 − определять тип организационной структуры; У4 − пользоваться основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач;

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
		У5 − проводить анализ организационных структур управления в рамках проектирования и реорганизации организации; У6 − находить рациональное решение проблемы;
		На уровне навыков: владеет передовыми методами планирования и управления на любом уровне организации; В2 − основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач.
	ОПК-2.1	на уровне знаний: Знает профессии; З2 − принципы развития и закономерности функционирования организации; З3 − роли, функции и задачи менеджера в современной организации; З4 − основные бизнес-процессы в организации; З5 − принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; З6 − типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; З7 − основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; З8 − виды управленческих решений и методы их принятия; З9 − основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства, управления конфликтами; З10 − типы организационной культуры и методы ее формирования; З11 − основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.
		На уровне умений : Умеет анализировать всю сложную совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации У2 − определять положение организации относительно ее жизненного цикла; У3 − определять тип организационной структуры; У4 − пользоваться основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; У5 − проводить анализ организационных структур управления в рамках проектирования и реорганизации организации; У6 − находить рациональное решение проблемы;
		На уровне навыков: владеет передовыми методами планирования и управления на любом уровне организации; В2 − основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач.

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Менеджмент» имеет индекс Б1.Б.09 объем 108 академических часа, 3 з.е., изучается на 2 курсе в 3 семестре в соответствии с учебным планом. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 36 часов, на самостоятельную работу обучающихся - 72 часов. Форма промежуточной аттестации – зачет.

Дисциплина опирается на знание дисциплины излучающихся параллельно дисциплин «Философия», «Микроэкономика» и является опорой для таких дисциплин как (наименования последующих учебных дисциплин) «Инновационный менеджмент», «Стратегический менеджмент».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Основы управления организацией	26	4	0	4		18	О
Тема 2	Функции и методы менеджмента	26	4	0	4		18	О
Тема 3	Управление организационными процессами	30	6	4	2		18	О
Тема 4	Функциональные области менеджмента	26	4	0	4		18	О
	Промежуточная аттестация							зачет
	Всего по дисциплине	**108**	**18**	**4**	**14**		**72**	

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование	Содержание тем (разделов)

	тем (разделов)	
Тема 1	**Основы управления организацией**	Введение в менеджмент. Природа управления и исторические тенденции его развития. Организация как система управления. Эффективность менеджмента
Тема 2	**Функции и методы менеджмента**	Сущность и классификация функций менеджмента. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Координация и контроль в системе менеджмента. Методы менеджмента
Тема 3	**Управление организационными процессами**	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Руководство. Управление конфликтами в организации. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя
Тема 4	**Функциональные области менеджмента**	Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности. Стратегический менеджмент. Инновационный менеджмент. Международный менеджмент

Семинарские занятия

Семинар 1. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями).

Вопросы:

1. Социальное управление как специфический вид управления. Общественная организация как самоуправляющаяся система.
2. Экономическое управление как вид социального управления. Менеджмент как форма социально-экономического управления.
3. Системный подход к управлению как к процессу упорядочивания развивающихся систем. Социальная система, ее структура и механизм функционирования.
4. Процесс и функции управления. Управленческие циклы в организации. Основные роли, выполняемые менеджерами.
5. Структура используемых ресурсов, воспроизводственное функционирование организации и разделение управленческого труда (горизонтальное и вертикальное).

Реферативные доклады:

- Методологические подходы и методы управления в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
- Важнейшие категории, основные закономерности и принципы менеджмента

Семинар 2. Организация как объект управления в менеджменте.

Вопросы:

1. Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления.
2. Понятие, виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Модели организаций как закрытых и открытых систем.
4. Видение, миссия, цели и задачи организации. Типология целей организации.
5. Ресурсы, структура, функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.

Реферативные доклады:

- Концепция управления по целям.
- Структурно-функциональный, программно-целевой и ситуационный подходы в управлении.

Семинар 3. Управленческие решения в системе менеджмента организации.

Вопросы:

1. Понятие управленческого решения. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.
2. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления.
3. Классификация управленческих решений.
4. Современные подходы к принятию управленческого решения. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений.
5. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности).
6. Риски при принятии управленческих решений. Классификация и способы регулирования рисков.

Реферативные доклады:

- Системный анализ в принятии решений. Интуитивный и рациональный подход к принятию решения
- Методы постановки проблем, разработки вариантов решений, выбора решения, организации выполнения решения.
- Групповые методы принятия управленческого решения.

Семинар 4. **Системный подход к проектированию, построению и анализу структуры управления организации.**

Вопросы:

1. Понятие структуры управления как части организационной структуры общественно-хозяйственной системы (предприятия).
2. Соотношение организационно-хозяйственной, производственной и управленческой структур предприятия.
3. Основные элементы, функции и характеристики структуры управления организацией.
4. Факторы выбора, принципы и этапы построения организационной структуры управления.
5. Типовые (иерархический и органический) подходы к построению организационной структуры управления.

Реферативные доклады:

- Общая характеристика иерархических моделей организации системы менеджмента.
- Общая характеристика органических моделей организации системы менеджмента.

Семинар 5. **Иерархические типовые модели организационных структур управления.**

Вопросы:

1. Линейная структура управления организацией.
2. Функциональная структура управления организацией.
3. Линейно-функциональная структура управления организацией.
4. Линейно-штабная структура управления организацией.
5. Дивизиональная структура управления организацией.

Реферативные доклады:

- Сравнительный анализ исторических условий возникновения иерархических моделей организации управления,
- Сферы применения, достоинства и недостатки иерархических моделей организации управления.

Семинар 6. **Органические типовые модели организационных структур управления.**

Вопросы:

1 Матричная структура управления организацией.

2 Проектная структура управления организацией.
3 Командная (бригадная) структура управления организацией.
Реферативные доклады:
- Сравнительный анализ исторических условий возникновения органических моделей организации управления.
- Сферы применения, достоинства и недостатки органических моделей организации управления.

Семинар 7. Коммуникации и информация в системе менеджмента организации.
Вопросы:
1. Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили.
2. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание.
3. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации.
4. Понятие управленческой информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации.
5. Классификация управленческой информации, ее характеристика.
Реферативные доклады:
- Пути улучшения системы коммуникаций в организационной структуре управления.
- Рациональные приемы и способы управленческого общения и выполнения управленческих работ.

Семинар 8. Планирование как функция менеджмента.
Вопросы:
1. Сущность и содержание функции планирования в системе менеджменте.
2. Показатели, методы и принципы планирования.
3. Формы и виды планирования и планов. Классификация планов в зависимости от временной ориентации.
4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Особенности стратегического планирования.
5. Оперативное планирование в менеджменте.
Реферативные доклады:
- Тактическое планирование и разработка бизнес-планов.
- Механизм и особенности планирования на уровне предприятия.

Семинар 9. Организация как функция менеджмента.
Вопросы:
1. Сущность и содержание функции организация в системе менеджмента. Основные принципы организации реализации принятого решения в менеджменте.
2. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента.
3. Должностное и пространственно-временное распределение в организационной системе управления ресурсов, полномочий и ответственности для достижения поставленной цели.
4. Виды и соотношение управленческих полномочий, управленческой ответственности и делегирования.
5. Разделение труда, специализация и департаментализация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, дифференциация и интеграция.
Реферативные доклады:

- Централизация и децентрализация (делегирование) в организации реализации принятого решения (преимущества и недостатки).
- Проектирование и строительство организационных структур

Семинар 10. Мотивация персонала организации как функция менеджмента.
Вопросы:
1. Теоретико-методологические основы мотивации как функции менеджмента. Общая характеристика мотивации. Понятие мотивации, стимулирования. Мотивационный процесс.
2. Общая характеристика, суть и недостатки теории мотивации Абрахама Маслоу.
3. Общая характеристика и суть теории потребностей Давида МакКлелланда.
4. Общая характеристика и суть двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга.
5. Общая характеристика и суть процессуальной теории ожиданий
6. Общая характеристика и суть процессуальной теории справедливости.

Реферативные доклады:
- Сущность и содержание функции мотивация персонала организации в менеджменте. Современные взгляды на мотивацию
- Общая характеристика и суть комплексной процессуальной теории мотивации (модели) Л. Портера и Э.Лоулера.

Семинар 11. **Контроль и регулирование как функция менеджмента.**
Вопросы:
1 Сущность, содержание и задачи функции контроль выполнения принятого решения в менеджменте.
2 Принципы, субъекты и объекты контроля в организации.
3 Формы, виды и типы контроля в менеджменте (предварительный, текущий и итоговый; стратегический и оперативный; внутренний и внешний).
4 Этапы технологии процесса контроля. Режимы административного контроля и средства его реализации. Самоконтроль в организации.

Реферативные доклады:
- Соотношение контроля, регулирования и координации в менеджменте организации.
- Управление и регулирование в организации. Реактивное и преактивное регулирование по отклонениям.

Семинар 12. Формальные и неформальные структуры социально-экономической организации.
Вопросы:
1. Организация (предприятие) как производственно-хозяйственная система и трудовой коллектив. Административно-правовые (формальные) и социально-психологические (межличностные) отношения в организации.
2. Формальная структура и персонал организации. Организационно-штатная структура организации.
3. Неформальная структура и коллектив организации. Признаки и функции трудового коллектива как социальной общности.
4. Неформальные отношения, группы и лидеры в структуре коллектива организации. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента.
5. Значение для эффективности менеджмента человеческих (активных) ресурсов и неформальных структур организации в оперативном и стратегическом аспектах.

Реферативные доклады:
- Формальная и неформальная структуры организации: их соотношение и взаимодействие. Роль неформальных лидеров.

- Роли членов неформальной группы.
- Динамика жизненного цикла неформальных структур организации.

Семинар 13. Власть и лидерство в системе менеджмента организации.

Вопросы:

1. Понятие власти как центрального звена системы управления организации. Личностные и должностные источники власти.
2. Власть и влияние. Формы влияние: принуждение, убеждение, сотрудничество.
3. Типы власти: формальная и неформальная. Инструменты власти: ущемление, вознаграждение, экспертная, эталон, легитимность.
4. Администраторство как нормативно-правовое явление.
5. Лидерство как социально-психологическое явление. Три подхода к решению проблемы лидерства.

Реферативные доклады:

- Власть и функции руководителя. Официальные и неофициальные обязанности руководителя.
- Руководство, власть и партнерство. Власть, администраторство и лидерство.

Семинар 14. Типы руководителей и стили руководства в системе менеджмента организации. Эффективность управления социально-экономической системой.

Вопросы:

1. Типы руководителей в соответствии с направленностью их деятельности.
2. Типы руководителей в соответствии с управленческой решеткой Блейка и Моутона.
3. Понятие стиля руководства. Типы стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный).
4. Стиль руководства, ориентированный на задачу (инструментальный) и ориентированный на человеческие отношения (гуманитарный).
5. Понятие, сущность и содержание эффективности менеджмента. Соотношение результативности (эффекта) и эффективности управления организацией.
6. Факторы эффективности менеджмента. Классификация факторов эффективности менеджмента по содержанию, форме воздействия, по продолжительности воздействия.
7. Критерии и показатели экономической эффективности менеджмента. Стратегическая и оперативная экономическая эффективность менеджмента. Методы сравнения менеджмента организации по финансово-экономической эффективности.
8. Критерии и показатели социальной эффективности менеджмента. Методы сравнения менеджмента организации по социально-экономической эффективности.

Практические занятия

Практическое занятие 1. Деловая игра «Бизнес-консультант»

Целью деловой игры «Бизнес-консультант» является приобретение практических навыков оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

Один из характерных признаков преуспевающих компаний – непрерывное реагирование на любые изменения. Необходимость перемен особенно остро ощущают те, кому по долгу службы приходится руководить в постоянно меняющихся обстоятельствах. Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно точно оценивать и использовать ресурсы и возможности, которыми располагает организация. Руководителю постоянно приходится давать ответы на одни и те же вопросы, подобные следующим:

- каким образом заблаговременно обнаружить внешние изменения, влияющие на условия работы организации;
- как отреагировать на изменения с минимальными затратами и наибольшей эффективностью.

В настоящее время руководитель все чаще сталкивается с одной и той же дилеммой: планировать ли самому проведение в будущем реформ или ждать, когда вынудят к этому обстоятельства. Реагировать на происходящие вокруг нас изменения недостаточно быстро или недостаточно эффективно – все равно, что не реагировать совсем. Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители предпочитают обращаться к бизнес-консультантам. Бизнес-консультанты дают аргументированные советы, помогающие руководителю принять наиболее подходящие решения. Эта деловая игра направлена на решение следующих задач:

- научить участников анализировать состояние организации;
- дать возможность играющим оценить и принять решение, являющееся наиболее целесообразным для организации.

Порядок проведения игры

В начале игры участники делятся на четыре группы (в группе 2 – 4 человека), три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая – дирекцию крупной процветающей полиграфической фирмы. Формирование групп осуществляется случайным образом.

После образования групп участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают от организаторов игры раздаточный материал. Организаторы знакомят игроков с условиями игры: крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить имеющуюся в наличии свободную сумму денег. У директора данной организации имеется три возможных варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнес-консультантам. Директору в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах. В конце игры дирекция выберет один из вариантов. Затем каждая группа приступает к выполнению поставленных перед ними задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес-консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения, при этом могут задаваться уточняющие вопросы членами других команд. Группа, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы и, посовещавшись, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств она считает наиболее целесообразным.

Состав игровых групп

дирекция крупной полиграфической компании – 2 – 3 человека.

Бизнес-консультанты – три группы из 3 – 4 человек.

Регламент игры

формирование групп – 5 мин.

Ознакомление с раздаточным материалом – 5 мин.

Презентация дирекцией своей компании – 5 мин.

Работа внутри групп – 25 мин.

Обсуждение полученных результатов между группами – 30 мин.

Заключительное выступление дирекции – 10 мин.

разбор игры – 10 мин.

Итого – 1 ч 30 мин.

Общие рекомендации игрокам

Во время работы в группах старайтесь фиксировать ваши идеи на листе бумаги, это поможет не упустить важные детали. В ходе игры следите за дисциплиной – в противном случае будут применены штрафные санкции, которые снизят ваш итоговый балл. Принимая участие в обсуждении, не забывайте о культуре поведения и общения. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным.

Организаторы игры

На первом этапе организаторы в общих чертах знакомят участников с условиями игры. Затем формируют команды и передают участникам материалы игры в достаточном количестве. В процессе игры организаторы выполняют роль координаторов и консультантов. Они строго следят за дисциплиной и соблюдением регламента.

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

Описание игровых команд

Часть I. Дирекция

Вы – дирекция крупной полиграфической компании «Полиграф + «, успешно работающей на рынке более 7 лет. Ваша компания состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы печатаете еженедельные журналы офсетным способом.

Ваша компания характеризуется высокими экономическими показателями. Большую часть чистой прибыли предприятие направляла на развитие производства. Условия жесткой конкуренции побуждали дирекцию к постоянному совершенствованию производства (новый парк оборудования). Компанию всегда отличала незамедлительная реакция на происходящие изменения в отрасли, t также умение их предвидеть. Дирекция «Полиграф + «прикладывала все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности к прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов. Советом директоров были утверждены три проекта финансирования:

1. создание собственного научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;
2. создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;
3. увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов. Выбор проекта, который дирекция профинансирует, будет осуществлен на основе докладов трех групп бизнес-консультантов, (каждая группа выберет проект и должна будет представить его дирекции: выделить все положительные и отрицательные стороны данного проекта финансирования, а также объяснить, почему был выбран именно этот проект).

Задачи группы:

- презентация (информация о компании и о трех проектах финансирования);
- самостоятельный анализ вариантов финансирования (плюсы и минусы);
- рассмотрение предложений бизнес-консультантов;
- вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

Часть II. Бизнес-консультанты

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Полиграф + «предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования. Ваша миссия – дать квалифицированный совет, который поможет принять наиболее подходящее решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы:

- анализ выбранного вами варианта финансирования (плюсы и минусы);
- отчет перед дирекцией о проделанной работе.

Образцы документов

Дирекция

Вы – директор крупной полиграфической компании «Полиграф + «.

Ф.И.О._____.

Дирекция (2 экземпляра)
Вы – помощник директора крупной полиграфической компании «Полиграф + «.
Ф.И.О._____.
Бизнес-консультант. Группа № 1
Ф.И.О._____.
Проект финансирования: создание собственного научно-исследовательского центра по совершенствованию технологии и организации производства.
Бизнес-консультант. Группа № 2
Ф.И.О._____.
Проект финансирования: повышение квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов.
Бизнес-консультант. Группа № 3
Ф.И.О._____.
Проект финансирования: увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции.

Практическое занятие 2. Деловая игра «Конфликт»
Цель игры – научиться быстро и правильно решать конфликты па производство путем выбора оптимального плана ликвидации конфликта.
Функции руководителя игры
Руководитель обязан объяснить всем ее участникам порядок проведения деловой игры и правила их действий. После этого он принимает участие в игре как эксперт, обладающий правом «вето», если принимается заведомо неправильное решение. Вынесение «вето» должно быть аргументировано.
Порядок проведения игры:
Этап 1. Руководитель игры делит группу студентов (слушателей) на три подгруппы. Каждая подгруппа представляет одно предприятие, на котором развивается своя конфликтная ситуация. Затем каждому члену группы присваивается определенная роль – он становится реальным героем сложившейся ситуации. Каждый участник получает раздаточный материал, ознакомившись с которым выполняет первое задание и готовится к предстоящей беседе с остальными героями своей ситуации.
Этап 2. Проводится беседа, в ходе которой руководители (начальники) выясняют некоторые подробности конфликта, разговаривают с виновниками и остальными участниками, выслушивают их мнение. После этого начинается совместное (внутри группы-предприятия) обсуждение проблемы и выполняются последующие три задания. Желательно оформить их в письменном виде, что позволит более четко сформулировать решение группы и, безусловно, понадобится руководителю (начальнику) при выступлении.
Этап 3. После обсуждения объявляются решения по каждому предприятию. Руководитель сначала кратко излагает суть конфликта, чтобы остальные участники игры знали, о чем идет речь, а затем оглашает решение группы по следующим позициям:
- формулировка проблемы (не более 10 слов);
- альтернативные варианты (чем больше, тем лучше);
- собственное решение проблемы (на данном этапе обязательна четкая аргументация спикером решения группы).

При выступлении нельзя перебивать спикера, а все возникающие вопросы задаются после выступления.
Этап 4. Руководитель игры подводит итоги – дает оценку выбранным решениям проблем по каждой ситуации. Побеждает та группа, которая представила наиболее аргументированное и правильное решение, при этом также учитывается число найденных альтернативных вариантов.
Регламент игры

Ознакомление всех участников с игрой – 5 мин.
Деление на группы по ролям и выдача раздаточного материала – 5 мин.
Подготовка к беседе – 10 мин.
Беседа, обсуждение, выполнение заданий – 30 мин.
Выступления – 20 мин.
Подведение итогов – 10 мин.
РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ
Ситуация № 1. Типография «Радуга»
Характеристика героев
Павел Кузнецов – молодой высококвалифицированный печатник, с энтузиазмом относящийся к своей работе, стремящийся узнать и познать все на своем пути, не засиживаясь долго на одном месте, а, стремительно продвигаясь вверх по служебной лестницу руководствуясь при этом далеко не благородными чувствами. Для достижения своей цели он готов пойти буквально на все.
В коллективе слыл человеком коммуникабельным, общительным с чувством юмора. Умел найти подход к любому и использовать человека в своих личных и профессиональных целях. Обладал дар убеждения, что помогало ему «выйти сухим из воды».
Алексей Бакланов – молодой высококвалифицированный печатник, любящий свою работу; по характеру спокойный, уравновешенный, добродушный, в прекрасных отношениях с остальными работниками. Жизненный принцип: «за человека главным образом должны говорить его поступки, а не слова». Люди к нему тянулись – он обладал каким-то природным внутренним обаянием. Начальник цеха тоже относился к нему с нескрываемым покровительством, ему импонировали ответственность и требовательность Алексея.
Суть ситуации (для Павла Кузнецова):
Действие происходит в типографии «Радугам. В печатном цехе должно вскоре освободиться место начальника бригады, на коте рое главными претендентами являетесь вы, **Павел Кузнецов**, и Алексей Бакланов.
Окружающие уже давно заметили особое отношение начальника к Баклановую, но никто не возмущался по этому поводу. Единственный, кому все это было не по душе, – печатник Кузнецов. Черная зависть и мысль о том, что бригадиром станет печатник Алексей, не давали ему покоя. В голову приходили разные мысли, как очернить Бакланова в глазах руководства.
Павел был хитер. Все «черные» делишки он пределывал так, чтобы никто ничего не видели, не заподозрил. А заключались они в следующем: то добавит в красочный аппарат машины Алексея керосин, то отключит подачу увлажняющего раствора, пока тот отвернется или куда-то отойдет, то еще что-нибудь подобное. Естественно, все это незамедлительно сказалось на качестве продукции. Доля брака резко возросла, время выполнения заказов тоже, Начальник цеха был неприятно удивлен происходящим и обеспокоен. Сам же Бакланов просто недоумевал, что происходит, хотя где-то в глубине души уже стали зарождаться необоснованные подозрения. Кузнецов же втайне злорадствовал.
Однажды во время обеденного перерыва начальник проходил мимо печатного цеха и увидел Павла, откручивающего что-то в машине Алексея. И хотя Павел, заметив начальника, отреагировал довольно-таки странно – был чересчур взволнован, даже испуган, вел себя как-то неестественно, тот не придал этому никакого значения. Когда во второй половине рабочего дня ему сообщили, что машина Алексея вышла из строя, и требует серьезного ремонта, а причиной всему послужила открученная гайка, начальник понял, что все неприятности, свалившиеся разом на Баклановая, не могут быть случайными совпадениями. Здесь замешан кто-то, кто просто вставляет палки в колеса своему сопернику, и этот кто-то и есть Кузнецов.
Суть ситуации (для Алексея Бакланова):

Действие происходит в типографии «Радуга». В печатном цехе должно вскоре освободиться место начальника бригады, на которое главными претендентами являетесь вы, **Алексей Бакланов**, и Павел Кузнецов.
Показатели производительности и качества выполняемой вами работы резко снизились. Вы недоумеваете почему, вроде бы делаете все по правилам, как обычно, а выходит брак, и с почти новой машиной постоянно происходят мелкие неполадки. Сначала вы списывали все на свою невнимательность: забыл отключить подачу листа, случайно в красочный аппарат попал керосин и т.п., но вскоре в глубине души начинают зарождаться подозрения, что кто-то целенаправленно вредит вам, ведь не были же вы раньше таким рассеянным. Но кто? Открытых врагов нет, со всеми сотрудниками хорошие, доброжелательные отношения. Возможно, кто-то затаил обиду. Но на что?
Вскоре все раскрывается:
«...во время обеденного перерыва начальник проходил мимо печатного цеха и увидел Павла, откручивающего что-то в машине Алексея. И хотя Павел, заметив начальника, отреагировал довольно-таки странно – был чересчур взволнован, даже испуган, вел себя как-то неестественно, тот не придал этому никакого значения. Когда во второй половине рабочего дня ему сообщили, что машина Алексея вышла из строя, и требует серьезного ремонта, а причиной всему послужила открученная гайка, начальник понял, что все неприятности, свалившиеся разом на Бакланова, не могут быть случайными совпадениями. Здесь замешан кто-то, кто просто вставляет палки в колеса своему сопернику, и этот кто-то и есть Кузнецов».
Суть ситуации (для начальника печатного цеха):
Вы являетесь **начальником печатного цеха** типографии «Радуга», В вашем подразделении освободилось место бригадира, на которое у вас есть два достойных претендента: Павел Кузнецов и Алексей Бакланов. Но пока вы находитесь в процессе принятия решения – кого лучше назначить на данную должность, в цехе назревает критическая ситуация, которую вам необходимо решить.
Показатели производительности и качества работы, выполняемой печатником Алексеем Баклановым, резко снизились. Причина не известна.
Случайно вы становитесь свидетелем:
«... во время обеденного перерыва начальник проходил мимо печатного цеха и увидел Павла, откручивающего что-то в машине Алексея. И хотя Павел, заметив начальника, отреагировал довольно-таки странно – был чересчур взволнован, даже испуган, вел себя как-то неестественно, тот не придал этому никакого значения. Когда во второй половине рабочего дня ему сообщили, что машина Алексея вышла из строя, и требует серьезного ремонта, а причиной всему послужила открученная гайка, начальник понял, что все неприятности, свалившиеся разом на Бакланова, не могут быть случайными совпадениями. Здесь замешан кто-то, кто просто вставляет палки в колеса своему сопернику, и этот кто-то и есть Кузнецов».
Задание для всех (Кузнецова, Бакланова, начальника):
Подготовьтесь к беседе и отметьте все плюсы занимаемой вами позиции. В ходе беседы вам предстоит найти решение этого конфликта совместно с остальными героями (считать факт уличения действительным, т.е. Павел не может отрицать своих действий) и сделать следующее:
1. сформулировать проблему;
2. написать альтернативные варианты и указать их плюсы и минусы;
3. выбрать оптимальный план действий.

Ситуация № 2. Типография «Поли+»

Типография «Поли+» получает крупную сумму денег – $60 000 от должников. Руководство предприятия должно решить следующую проблему: оплатить задолженность персоналу по зарплате за 2 месяца, либо вложить средства в покупку оборудования.

«Поли+» – типография среднего масштаба, ориентированна на печать книжно-журнальной продукции. Спрос на данную продукцию падает, и поэтому большая часть оборудования простаивает. Чтобы выжить, предприятию необходимо поменять профиль (делать это можно постепенно).

По маркетинговым исследованиям наиболее выгодной в настоящее время является печать этикеток и упаковочной продукции. Для того маркетинговый отдел предлагает купить рулонную флексографскую машину производства фирмы «Propheteer». Оплата будет производиться в течение 5 лет, и первый взнос составит $60 000. Маркетинговый отдел считает, что купить данную машину необходимо сейчас, потом будет поздно, кроме того, неизвестно, сумеет предприятие достать такие деньги, поскольку количество заказов на книжно-журнальную продукцию падает. В отечественном налогообложении существует льгота, по которой налогооблагаемая прибыль предприятий уменьшается на сумму затрат, направленных на капиталовложения. Однако профсоюз настаивает на оплате задолженности персоналу по зарплате за 2 месяца в размере $40 000. Работники не намерены больше работать бесплатно, и собираются устроить забастовку, если их требование не будет выполнено, и предприятие понесет убытки.

Задание для всех (директора, зам, директора, представителя профкома и представителя отдела маркетинга):

Определите все положительные стороны (выгоды) вашей позиции. Руководство «Поли+» вместе с отделом маркетинга и профкомом должны найти выход из сложившейся ситуации и сделать следующее:

1. сформулировать проблему;
2. написать альтернативные варианты и указать их плюсы и минусы;
3. выбрать оптимальный вариант и составить план действий.

Практическая занятие 3. Деловая игра «Темная лошадка»

Цель игры – освоение приемов ведения деловой беседы; разработка должностных требований к кандидатам на вакантную должность; оценка личностно-деловых качеств кандидата.

Основная задача работодателей; выявить по длинное «лицо» каждого из претендентов и не допустить ошибки в их оценке.

Основная задача претендентов: приложить все усилия, чтобы быть принятым на должность, а также не дать поймать себя на вопросе и разоблачить.

Порядок проведения игры

Этап 1. Формирование рабочих групп

Группа играющих в количестве 16 человек делится на четыре подгруппы по три человека, каждая из которых представляет собой самостоятельную фирму и имеет: директора, менеджера по персоналу и начальника отдела кадров. Остальные четыре участника игры являются претендентами на вакантную должность. После окончания жеребьевки фирмы и кандидаты получают раздаточный материал, с которым начинают работать.

Этап 2. Подготовка к деловой беседе

Кандидаты. В процессе игры каждому кандидату предстоит сыграть свою роль, в соответствии с которой он будет общаться с работодателями.

Кандидаты делятся на четыре типа.

1. *Аферист*. Самый опасный тип. Если ему удастся устроиться на желаемую должность, то он будет проявлять себя исполнительным и добросовестным работником в течение некоторого времени, пока не завоюет доверие и уважение начальства и коллег. Затем он постарается получить доступ к финансам фирмы и в один прекрасный день скроется со всей наличностью.

Необходимо помнить, что аферист очень хитер и изворотлив, поэтому, чтобы его «поймать», нужно задавать вопросы, на которые можно дать только однозначный ответ.

2. *Карьерист*. Этот человек очень амбициозен и честолюбив. У него есть свои причины, во что бы то ни стало получить эту работу. Вначале его тактика не будет отличаться от тактики афериста, но затем он будет стараться всеми способами подняться по служебной лестнице, используя любые средства, и не остановится, пока не займет место директора фирмы.

Разоблачить карьериста – сложная задача, но это необходимо сделать, особенно в интересах нынешнего директора.

3. *Исполнитель*. Это положительный тип работника. Он не обладает настойчивостью карьериста и расчетливостью афериста, но будет добросовестно и честно работать. Он сможет создать хорошую атмосферу в коллективе и заслужит уважение начальства. От него не стоит ждать новых идей, но порученную работу он выполнит точно в срок и приложит все усилия, чтобы сделать все на должном уровне.

Если фирма правильно «угадает» исполнителя и примет его на работу, это будет дополнительным плюсом ее директору и сотрудникам.

4. *Конформист*. Человек, плывущий по течению, предпочитающий принимать интересы группы, даже если они не соответствуют его собственному мнению. У него плохо развито чувство ответственности, отсутствуют четкие принципы, но при этом он человек достаточно хитрый и скрытный. Конформист будет делать вид, что он в курсе всех дел и работа у него в руках кипит, но на самом деле толку от него не будет. Он всегда сможет найти себе оправдание и переложить вину с себя на других. Кроме того, он не любит самостоятельно принимать решения и предпочитает окружать себя помощниками.

Принять на работу конформиста означает для фирмы напрасно выбросить деньги.

Ведущий объясняет каждому кандидату суть его роли, причем в интересах игры ни один кандидат не знает, какие роли исполняют другие кандидаты, равно как и работодатели знают только типу кандидатов, но каждого им предстоит угадать.

Кандидату выделяется время на подготовку, в течение которого

должен также заполнить резюме (форма 1), которое потребуется для оценки его деловых качеств.

Фирмы. Пока кандидаты готовятся к деловой беседе, каждая фирма разрабатывает свои требования и составляет вопросы к кандидату. Чтобы правильно настроиться на деловую беседу, работодатели должны заранее определить свои подходы к отбору претендентов на вакантную должность. Для этого директору фирмы предлагается ответить на тест (форма 2). Тест позволит направить вопросы работодателей в нужное русло и избежать пустых вопросов. Однако эти вопросы не следует механически копировать в беседе с кандидатом, тем более что в тесте представлены далеко не все «каверзные» вопросы. Заполненный тест передается ведущему, и результаты его оглашаются в конце игры.

В предстоящей беседе необходимо также оценить деловые качества кандидатов. Поэтому менеджер по персоналу каждой фирмы заполняет **Требования к кандидату** (форма 3), в которых указываются название должности, квалификация и некоторые особенности будущей работы. При заполнении требований нужно обратить особое внимание на пункт «Тип руководства, предпочтительный для кандидата». Для этого каждая фирма получает лист «Типы руководства» (форма 4).

Для результатов беседы особенно важно, какое впечатление о каждом кандидате составят представители фирмы. Поэтому руководители отдела кадров каждой фирмы получают **Карту отбора претендентов** (форма 5), которую будут заполнять уже в процессе беседы. Карта содержит девять факторов отбора, но каждая фирма может определить только те факторы, которые представляют для нее важность и по которым будут непосредственно оцениваться кандидаты. При желании руководитель отдела кадров может суммировать очки по каждому фактору и для каждого кандидата отметить эту сумму. Карта отбора позволит по окончании деловой беседы подвести итоги по всем кандидатам.

Этап 3. Беседа претендентов с работодателями

На этом этапе каждый кандидат должен пройти собеседование во всех фирмах. В начале деловой беседы кандидат отдает заполненное резюме менеджеру по персоналу, который отмечает соответствие деловых качеств и подготовки кандидата требованиям, разработанным на предыдущем этапе. Затем директор фирмы задает кандидату ряд вопросов, на которые тот должен ответить. В то же время руководитель отдела кадров заполняет карту отбора претендентов, руководствуясь при этом ответами каждого кандидата. Представителям фирмы необходимо обратить внимание на то, что будет говорить кандидат, и особенно – как он будет говорить. На поведение кандидатов следует обратить особое внимание, так как каждый из них все-таки играет определенную роль и не может слишком от нее отклоняться. В то же время кандидаты будут стараться не разоблачить себя, поэтому перед работодателями стой: сложная задача. Их выбор будет зависеть не только от их собственных способностей к оценке, но и от того, насколько хорошо была сыграна та или иная роль.

Этап 4. Оценка кандидатов

На этом заключительном этапе каждая фирма подводит итоги. При этом учитываются ответы кандидатов, общее впечатление и каждом кандидате и результаты заполнения форм 3 и 5. Каждая фирма устраивает закрытое совещание и выносит окончательное решение, которое в письменном виде передается ведущему. Затем ведущий оглашает результаты игры. Фирма, которая угадала больше всего кандидатов, считается выигравшей. Можно сделать вывод, что у этих участников имеются навыки психологической диагностики. Кандидат, которого не смогла угадать ни одна фирма, также выигрывает.

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

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

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

- при проведении занятий лекционного типа: беседа (диалог) с обучающимися;
- при проведении занятий семинарского типа: опрос, эссэ реферативный доклад, контрольные работы

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости

В течение семестра выполняются реферативные доклады. Результаты выполнения этих работ являются основанием для выставления оценок текущего контроля. Выполнение всех работ является обязательным для всех студентов.

Реферативные доклады:

- Концепции многомерных стилей руководства (Ф. Фидлера, Т. Митчелла и Р. Хауса).
- Концепции многомерных стилей руководства (П. Херсли и К Бланшира, В Вруама и Ф. Йеттона).
- Историческое развитие базовых моделей анализа эффективности менеджмента: «механистическая (бюрократическая) структура»,
- Историческое развитие базовых моделей анализа эффективности менеджмента: «коллектив, выполняющий общую работу»,
- Историческое развитие базовых моделей анализа эффективности менеджмента: «общественный институт, стремящийся к балансу интересов»,

Тематика эссе

1. Вызовы, стоящие перед менеджментом в начале XXI века
2. Менеджмент: искусство и наука
3. Почему некоторые говорят о “конце менеджмента” и что это значит?
4. Глобальный экономический кризис и требования к менеджменту

5. Почему менеджмент – это профессия?
6. Каким должен быть современный менеджер?
7. Ответственность менеджера
8. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в определенной стране
9. Парадоксы современного менеджмента
10. Научные исследования в менеджменте
11. Маркетинг как сфера профессиональной деятельности
12. Управление человеческими ресурсами как сфера профессиональной деятельности
13. Управление финансами как сфера профессиональной деятельности
14. Управление информационными ресурсами как сфера профессиональной деятельности
15. Стратегический менеджмент как сфера профессиональной деятельности
16. Корпоративное управление как сфера профессиональной деятельности
17. Управление проектами как сфера профессиональной деятельности
18. Профессиональные ассоциации менеджеров в определенной стране
19. Маркетинговая концепция управления
20. “Управление человеческими ресурсами” и “управление персоналом”
21. Особенности менеджмента в определенной стране
22. Успешный менеджмент в России: история компании (на примере успешной компани)
23. Успешный менеджер: человек, пример которого меня воодушевляет (на примере успешного менеджера)
24. Периодика по менеджменту на русском языке: структура информационного пространства
25. Периодика по менеджменту на английском языке: структура информационного пространства
26. Периодика по менеджменту на немецком языке: структура информационного пространства
27. Периодика по менеджменту на французском языке: структура информационного пространства
28. Ведущие научные и учебные центры в области менеджмента в определенной стране
29. Профессиональные стандарты в менеджменте
30. Женщины в менеджменте
31. Популярность образовательных программ по менеджменту: мода, или объективная необходимость?
32. Экономика и менеджмент: что общего и в чем разница?
33. Психология и менеджмент: что общего и в чем разница?
34. Социология и менеджмент: что общего и в чем разница?
35. Почему «Management Science» - это не «наука об управлении (менеджменте)»?
36. Современные информационные технологии и менеджмент
37. Проблема оценки качества менеджмента
38. Лидеры и менеджеры

Примерные варианты контрольных работ

Вариант 1

1. Вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года по сравнению с курсом 2010 составляет 20 %. Вероятность того, что цены на нефть упадут по сравнению с ценами 2010 года составляет 10%. Определите, какова общая вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года и цены на нефть упадут по сравнению с показателями 2010 года, и какова вероятность того, курс рубля и цены на нефть в 2011 году вырастут? На основе полученных числовых данных и логического анализа примите решение, вкладывать деньги в российский рубль или же приобретать иностранную валюту.

2. При решении А вероятность того, что вы выиграете 12 тыс. евро, составляет 30 %, а того, что проиграете 4 тыс. евро, — 70 %. При решении В вероятность выигрыша в 5 тыс. евро составляет 55 %, а проигрыша в 2 тыс. евро — 45 %. На что решиться? Примите решения, основываясь на числовых данных и логическом анализе.
3. Чем отличается функция управления «планирование» от функции планирования «мотивация»?
4. Что Вы понимаете под миссией организации? Как взаимосвязаны миссия компании и поставленные задачи? Приведите пример миссии компании и поставленных задач.
5. Отличие функциональных последствий конфликта от дисфункциональных. Пример функционального и дисфункционального последствия конфликта.

Вариант 2
1. Вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года по сравнению с курсом 2010 составляет 10 %. Вероятность того, что цены на нефть упадут по сравнению с ценами 2010 года составляет 5%. Определите, какова общая вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года и цены на нефть упадут по сравнению с показателями 2010 года, и какова вероятность того, курс рубля и цены на нефть в 2011 году вырастут? На основе полученных числовых данных и логического анализа примите решение, вкладывать деньги в российский рубль или же приобретать иностранную валюту.
2. При решении А вероятность того, что вы выиграете 15 тыс. евро, составляет 45 %, а того, что проиграете 4 тыс. евро, — 55 %. При решении В вероятность выигрыша в 7 тыс. евро составляет 65 %, а проигрыша в 1.5 тыс. евро — 35 %. На что решиться? Примите решения, основываясь на числовых данных и логическом анализе.
3. Чем отличается функция управления «организация» от функции планирования «мотивация»?
4. Как взаимосвязаны цель компании и ее стратегия? Приведите пример цели, стратегии.
5. Что представляет собой организационное развитие в компании?

Вариант 3
1. Вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года по сравнению с курсом 2010 составляет 30 %. Вероятность того, что цены на нефть упадут по сравнению с ценами 2010 года составляет 25%. Определите, какова общая вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года и цены на нефть упадут по сравнению с показателями 2010 года, и какова вероятность того, курс рубля и цены на нефть в 2011 году вырастут? На основе полученных числовых данных и логического анализа примите решение, вкладывать деньги в российский рубль или же приобретать иностранную валюту.
2. При решении А вероятность того, что вы выиграете 25 тыс. евро, составляет 35%, а того, что проиграете 5 тыс. евро, — 65 %. При решении В вероятность выигрыша в 10 тыс. евро составляет 58 %, а проигрыша в 2.5 тыс. евро — 42 %. На что решиться? Примите решения, основываясь на числовых данных и логическом анализе.
3. Чем отличается функция управления «организация» от функции планирования «контроль»?
4. Как взаимосвязаны цель компании и ее задачи. Приведите пример цели, задачи.
5. Отличие внутриличностного конфликта от межличностного. Приведите пример.

Вариант 4
1. Вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года по сравнению с курсом 2010 составляет 40 %. Вероятность того, что цены на нефть упадут по сравнению с ценами 2010 года составляет 19%. Определите, какова общая вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года и цены на нефть упадут по сравнению с показателями 2010 года, и какова вероятность того, курс рубля и цены на нефть в 2011 году вырастут?

На основе полученных числовых данных и логического анализа примите решение, вкладывать деньги в российский рубль или же приобретать иностранную валюту.

2. При решении А вероятность того, что вы выиграете 15 тыс. евро, составляет 34 %, а того, что проиграете 1.8 тыс. евро, — 66 %. При решении В вероятность выигрыша в 7 тыс. евро составляет 65 %, а проигрыша в 1 тыс. евро — 35 %. На что решиться? Примите решения, основываясь на числовых данных и логическом анализе.

3. Чем отличается функция управления «организация» от функции планирования «мотивация»?

4. Как взаимосвязаны задачи компании и ее стратегия? Приведите пример задачи и стратегии.

5. Отличие межличностного конфликта от конфликта между личностью и группой. Приведите пример данных конфликтов.

Вариант 5

1. Вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года по сравнению с курсом 2010 составляет 38 %. Вероятность того, что цены на нефть упадут по сравнению с ценами 2010 года составляет 12%. Определите, какова общая вероятность того, что курс рубля снизится в течение 2011 года и цены на нефть упадут по сравнению с показателями 2010 года, и какова вероятность того, курс рубля и цены на нефть в 2011 году вырастут? На основе полученных числовых данных и логического анализа примите решение, вкладывать деньги в российский рубль или же приобретать иностранную валюту.

2. При решении А вероятность того, что вы выиграете 20 тыс. евро, составляет 47 %, а того, что проиграете 4.5 тыс. евро, — 53 %. При решении В вероятность выигрыша в 6 тыс. евро составляет 62 %, а проигрыша в 1.4 тыс. евро — 38 %. На что решиться? Примите решения, основываясь на числовых данных и логическом анализе.

3. Чем отличается функция управления «планирование» от функции планирования «организация»?

4. Как взаимосвязаны миссия компании и ее цели? Приведите пример миссии, целей.

5. Каким образом можно оценить два альтернативных управленческих решения?

Шкала оценивания текущего контроля.

10-бальная шкала	Традиционная шкала	«Зачтено»/ «Не зачтено»	Определение
10	Отлично	Зачтено	Полные, глубокие и систематические знания, знакомство с дополнительной литературой, полный и правильный ответ, творческий подход в понимании и изложении учебного материала, полное выполнение мероприятий текущего контроля.
9	Отлично	Зачтено	Полные, глубокие и систематические знания, полный и правильный ответ, полное выполнение мероприятий текущего контроля.
8	Отлично	Зачтено	Полные и систематические знания, отсутствие существенных неточностей в ответе, полное выполнение мероприятий текущего контроля.

10-бальная шкала	Традиционная шкала	«Зачтено»/ «Не зачтено»	Определение
7	Хорошо	Зачтено	Достаточно полные и систематические знания, отсутствие существенных неточностей в ответе, имеются погрешности при выполнении мероприятий текущего контроля.
6	Хорошо	Зачтено	Достаточно полные и систематические знания, отсутствие существенных неточностей в ответе, имеются погрешности при выполнении мероприятий текущего контроля.
5	Удовлетворительно	Зачтено	Знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и работы, имеются погрешности при выполнении мероприятий текущего контроля и при ответе.
4	Удовлетворительно	Зачтено	Знание основного учебного материала в минимальном объеме, необходимом для дальнейшей учебы и работы, имеются погрешности при выполнении мероприятий промежуточного контроля и при ответе.
3	Неудовлетворительно	Не зачтено	Имеются существенные погрешности при выполнении мероприятий текущего контроля, допущены существенные ошибки при ответе, необходима некоторая дополнительная работа.
2	Неудовлетворительно	Не зачтено	Имеются пробелы в знаниях по значительной части учебного материала, допущены существенные ошибки при ответе, необходима значительная дополнительная учебная работа.
1	Неудовлетворительно	Не зачтено	Не выполнены предусмотренные программой задания, не отработаны практические или лабораторные занятия, необходимы дополнительные занятия по соответствующей дисциплине.
0	Неудовлетворительно	Не зачтено	Нарушение академических норм (плагиат и т.п.)

4.3. Формы, методы (средства) промежуточной аттестации.

Для контроля усвоения данной дисциплины учебным планом предусмотрен зачет *(в соответствии с учебным планом)*.

На зачет выносятся основные вопросы, рассматриваемые в рамках всего курса. Основой для определения оценки на зачете служит объем и уровень усвоения студентами материала, предусмотренного программой данного курса и подведения итогов по результатам выполнения заданий текущего контроля успеваемости. Пересдача зачета (в случае получения студентом оценки «незачтено») осуществляется в установленном порядке.

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания *Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции*	Критерий оценивания *Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.*	Оценка (баллы)
УК ОС -3.2	Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи.	Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. Слышит и слушает других членов команды. Адекватно применяет групповые методы взаимодействия.	Промежуточная аттестация зачет
ОПК-2.1	Деятельностный – разработка управленческого решения. Определяет тип(ы) управленческого решения, анализ и участие в работе с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов (социальные, направленные на развитие профессионально-ориентированных способностей, др.)	Осуществлен выбор управленческого решения Выражена готовность к сотрудничеству в различных группах (межпредметных) и определена ролевая позиция в группе по разработке управленческого решения Оптимально распределены обязанности по задачам и подзадачам в рамках инфраструктуры	Промежуточная аттестация зачет
ПК-1.1	Описание бизнес-процессов, использование современных методик и классификаций	Предприятие правильно классифицировано, определена бизнес-архитектура	Промежуточная аттестация

Таблица 5.

Шкала оценивания по темам

Наименование темы (раздела)	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Основы управления организацией	усвоение содержания темы, владение ее основными понятиями, знает особенности стратегическ	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической	Отлично (5)

	ого и инновационн ого управления	литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	
		Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо (4)
		Студент имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.	Удовлетворительно (3)
		Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.	Неудовлетворительно (2)
Функции и методы менеджмента	усвоение содержания темы, владение ее основными понятиями, знает особенности стратегическ ого и инновационн ого управления	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	Отлично (5)
		Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо (4)
		Студент имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.	Удовлетворительно (3)
		Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.	Неудовлетворительно (2)
Управление организационным и процессами	усвоение содержания темы, владение ее основными	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами,	Отлично (5)

	понятиями, знает особенности стратегического и инновационного управления	вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	
		Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо (4)
		Студент имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.	Удовлетворительно (3)
		Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.	Неудовлетворительно (2)
Функциональные области менеджмента	усвоение содержания темы, владение ее основными понятиями, знает особенности стратегического и инновационного управления	Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	Отлично (5)
		Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо (4)
		Студент имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.	Удовлетворительно (3)
		Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.	Неудовлетворительно (2)

Примерные вопросы к зачету

1. Понятие менеджмента.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Классификация менеджеров.
5. Функции менеджера.
6. Эволюция управленческой мысли.
7. Мотивация труда: понятие, основные теории мотивации.
8. Теории мотивации Альдерфера, Грегори.
9. Теории мотивации Маккелланда и Герцберга.
10. Теория ожиданий Врума.
11. Теория справедливости Адамса.
12. Модель Портера-Лоулера.
13. Теория постановки целей Локка.
14. Школы менеджмента (школа научного управления, классическая или административная школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления).
15. Российская специфика развития менеджмента в экономике страны.
16. Экономические основы управления.
17. Управление и экономика
18. Управление и собственность.
19. Теория партисипативного управления.
20. Понятие организации как системы.
21. Организация как большая открытая система.
22. Факторы эффективности работы технологической системы. Модераторы.
23. Свойства больших открытых систем (неаддитивность, эмерджентность, синергичность, мультипликативность, устойчивость и д.т.)
24. Эффективность работы организации. Масштаб управляемости. Департаментализация. Специализация и разделение труда, коммуникации и координация. Распределение прав и ответственности, соотношение дифференциации и интеграции.
25. Внутренняя и внешняя среда организации.
26. Понятие стратегического управления организацией, этапы стратегического управления.
27. Конфликты: понятие, виды конфликтов, причины возникновения конфликтов.
28. Ресурсы, необходимые для управления организацией.
29. Эталонные стратегии.
30. Методы управления конфликтами.
31. Эталонные стратегии развития организации.
32. Методы преодоления сопротивлений в конфликтных ситуациях.
33. Адаптивное управление.
34. Оперативное управление.
35. Стресс, причины стресса.
36. Организация взаимодействий.
37. Полномочия и власть.
38. Типы организаций: основные определения (субъект хозяйствования, фирма, компания и т.д.).
39. Принципы менеджмента.
40. Четыре научных подхода к управлению организацией.
41. Типы организаций по взаимодействию подразделений.

42. Типы организаций по методам работы и приспособляемости к условиям внутренней и внешней среды.
43. Типы организаций по отношению к человеку. Новые типы организаций.

Оценивание студента на зачете по дисциплине «Менеджмент»

Оценка зачета (стандартная)	**Требования к знаниям**
Зачтено	Студент усвоил содержание тем учебной дисциплины, владеет основными понятиями менеджмента, знает особенности стратегического и инновационного управления.
Незачтено	Студент не усвоил содержание тем учебной дисциплины, не владеет основными понятиями менеджмента, не знает особенностей стратегического и инновационного управления.

4.4. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации
Включаются методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, в виде отдельного раздела или ссылкой на изданные ранее.

Методические материалы по процедуре оценивания

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» проводится в соответствии с Учебным планом во 1-м семестре в виде зачета в период зачетно-экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения зачетов, экзаменов и защиты курсового проекта.

Студенты получают зачет по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины, в том числе и зачетного задания.

Студент, пропустивший два занятия подряд, допускается до последующих занятий на основании допуска.

Студент, *пропустивший лекционное занятие*, обязан предоставить конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с программой дисциплины.

Студент, *пропустивший семинарское (практическое) занятие*, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на семинарском занятии вопросам в соответствии с программой дисциплины или в форме, предложенной преподавателем.

Зачет принимает преподаватель, ведущий семинарские занятия по курсу.

Оценка знаний студента на зачете определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами рубежного контроля знаний и выполнением им зачетного задания.

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «зачтено», «незачтено».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, семинары, практические) занятиях. Семинарские занятия дисциплины «Менеджмент» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий, описанных в п. 4.1. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

– знакомит с новым учебным материалом,
– разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
– систематизирует учебный материал,
– ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Написание эссе:

Студентом демонстрируются **умения** выявить проблемы в избранной теме, проанализировать их, аргументированно изложить собственное мнение; продемонстрировать творческий подход к осмыслению предложенной темы.

При написании эссе студент руководствуется следующими критериями:

– наличие четкой и логичной структуры текста;
– наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике;
– обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора;
– отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок;
– соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.
– сдача эссе в установленный срок.

Примерная структура эссе:

1. Краткое содержание (т.н. executive summary – не более 100 слов)
2. Введение – обоснование актуальности выбранной темы
3. Характеристика использованных источников информации
4. Основное содержание
5. Выводы (ответ на вопрос, если тема сформулирована в виде вопроса, логическое заключение по результатам проведенного анализа источников)
6. Список использованных источников (литература и сетевые) в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1–2003. При этом число использованных источников не может быть менее 10.

Рекомендуемый объем работы – не менее 2 страниц печатного текста (работа печатается на стандартных листах бумаги формата А4; поля: левое – 35 мм, правое – 10-15 мм, верхнее и нижнее – 20-25 мм; шрифт Times New Roman размером 14, межстрочный интервал 1,5).

Подготовка к семинарским занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
– выпишите основные термины,

– ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов.
– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя.

Учтите, что:
– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к практическим занятиям:

При подготовке к практическим занятиям познакомься с темой, обратите внимание на рассмотрении данной темы в курсе лекций. Если тема на лекции не рассматривалась, изучите предлагаемую литературу (это позволит Вам найти ответы на теоретические вопросы). После этого приступайте к выполнению практических заданий.

Подготовка к контрольным работам:
– внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к теме контрольной работы, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
– выпишите основные термины,
– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до контрольных работ) во время текущих консультаций преподавателя.

Самостоятельная работа.

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накапливания результатов выполнения заданий позволит вам создать педагогическую копилку, которую можно использовать как при прохождении педагогической практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты.

В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
– программой по дисциплине «Менеджмент»,
– перечнем знаний и умений, которыми должен владеть студент,
– тематическими планами лекций, семинарских занятий,
– учебными пособиями, а также электронными ресурсами.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для получения зачета. Конкретный способ коммуникации со студентами определяется преподавателем.
Контрольная работа, эссэ оформляется в соответствии с установленными требованиями и сдается не позднее установленного срока преподавателем

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. Менеджмент: учебник для вузов: для бакалавров / под ред. А.Л. Гапоненко. – Москва: Юрайт, 2015.
2. Стратегический менеджмент: учебник для вузов: для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер Издательство ООО, 2012.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект , 2012.
4. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3761-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/425902
5. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев. – Москва : ИНФРА-М, 2012.
6. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/432933

6.2. Дополнительная литература

1. Переверзев, М.П. Менеджмент: учебник / М.П. Переверзев. – Москва : ИНФРА-М, 2012.
2. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие ИТК «Дашков и К», 2012.
3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. А. Баринов. – Москва : ИНФРА-М, 2012.
4. Кравченко, А. И. История менеджмента : учеб. пособие для вузов / Кравченко А. И. − М. : Академический Проект, 2003. − 560 с.
5. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподгот. пед. работников / под ред. А.П. Егоршина. – Нижний Новгород : НИМБ, 2001. − 624 с.
6. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.И. Кочеткова, Л.И. Юликов. − Москва : Финансы и статистика, 2001. − 192 с.
7. Татарникова, И. В. Менеджмент : учеб. пособие для студ. экон. спец. по дисц. «Менеджмент» / И. В. Татарникова; Федер. агентство по рыболовству, ФГОУВПО «Мурм. гос. техн. ун-т». − Мурманск : МГТУ, 2010. − 111 с.
8. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : стратегический и операционный маркетинг : учебник для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Ламбен Жан-Жак, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. − 2-е изд. − СПб. : Питер, 2008. − 720 с. Гриф.
9. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. Гриф.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Ласковец С.В. Методология научного творчества [Электронный ресурс]: Учебное пособие. – Москва : Евразийский открытый институт, 2010. – 32 с. – URL: http://www.biblioclub.ru/90384_Metodologiya_nauchnogo_tvorchestva_Uchebnoe_posobie.html
2. Радаев В.В. Как организовать и представить исследовательский проект. 75 простых правил. – Москва : ГУ-ВШЭ : Инфра-М, 2001. – 203 с.
3. Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: Практическое руководство. – Москва: Издательство института психотерапии, 2001. – 256 с.
4. ПОЛОЖЕНИЕ об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211)
5. ПОРЯДОК освоения в РАНХиГС факультативных и элективных дисциплин (модулей) образовательных программ высшего образования - программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры. Приложение к приказу от 26 июля 2016 г. № 02-417.

6.4. Нормативные правовые документы и локальные акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп.).
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «11» августа 2016 г. № 1002.
3. Нормативно-методические документы Минобрнауки России.
4. Устав Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ».
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.

1. Российское образование http://www.edu.ru
2. Система федеральных образовательных порталов http://www.edu.ru/db/portal/sites/portal_page.htm
3. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» http://www.ecsocman.edu.ru
4. Виртуальная экономическая библиотека http://econom.nsc.ru/jep/
5. Книги по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу http://www.aup.ru/books/
6. AnnualReviews [Электронный ресурс]. – URL: http://arjournals.annualreviews.org/.
7. EbscoHost [Электронный ресурс]. – URL: http://www.ebscohost.com/.
8. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: http://elibrary.ru/.
9. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: http://cyberleninka.ru//
10. ProQuest [Электронный ресурс]. – URL: http://search.proquest.com/index.
11. http://www.hr-training.net
12. http://www.lseptember.ru
13. http://www.tolerance.ru

14. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] // Академик. – URL: http://dic.academic.ru.
15. Университетская библиотека online [Электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/.
16. Консультант Плюс http://www.consultant.ru/law/hotdocs/t7/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для реализации данной дисциплины (модуля), необходимы специализированные компьютерные аудитории для проведения всех видов контактной и самостоятельной работы. Аудитории должны быть оборудованы компьютерами в соответствии с минимальными техническими требованиями. Количество рабочих мест обучаемых должно быть не менее количества студентов в учебной группе. При использовании виртуальных машин должен быть единый защищенный сетевой ресурс, на котором обучаемые смогут сохранять результаты своей работы. В обязательном порядке в аудитории должна присутствовать проекционная аппаратура, обеспечивающая как показ презентаций по теме занятий, так и демонстрацию работы преподавателя в среде разработки в реальном режиме времени. Оборудование класса должно обеспечивать выход преподавателя и обучаемых в глобальную сеть Интернет для выполнения учебных занятий. К обязательному программному обеспечению для поддержки образовательного процесса необходимо отнести: MS Excel.

7.2. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

При осуществлении образовательного процесса применяются информационные технологии, необходимые для подготовки презентационных материалов и материалов к занятиям (компьютеры с программным обеспечением для создания и показа презентаций, с доступом в сеть «Интернет», поисковые системы и справочные, профессиональные ресурсы в сети «Интернет»).

Содержание дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: ranepa.ru/.

7.3. Необходимое программное обеспечение

Для подготовки презентаций и их демонстрации необходима программа Impress из свободного пакета офисных приложений OpenOffice (или иной аналог с коммерческой или свободной лицензией).

Для контактной и самостоятельной работы используются мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся. Информационные средства обучения: электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (многофункциональный мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).