

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра управления инновационными проектами

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры управления
инновационными проектами
Протокол от «23» мая 2018 г.
№ 5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.01 «Современный менеджмент»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Инновационный менеджмент»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2019

Москва, 2018 г.

Автор—составитель:

К.э.н., доцент кафедры Управление фирмой С.Л. Павлущенко

Заведующий кафедрой

управления инновационными проектами

к.э.н. А.Л. Ведев

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1 Дисциплина Б1.Б.01 «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной деятельности	УК ОС-3.1	способность критически оценивать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной деятельности
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	УК ОС-4.1	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.1	способность участвовать в командной работе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.01 «Современный менеджмент» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>	<p>УК ОС-3.1</p>	<p>на уровне знаний: Современные модели и методы рационального решения управленческих проблем Основы научного управления современными социально-экономическими системами Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>на уровне умений: Использовать современные модели и методы рационального решения управленческих проблем Реализовывать на практике весь спектр функций управленческого процесса Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>на уровне навыков: Анализ социально-экономических процессов во внутренней и внешней среде объекта управления Определение миссии, целей, задач, стратегии и тактики функционирования объектов управления Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создания оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышения конкурентоспособности на базе</p>
--	------------------	--

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</p>	<p>УК ОС-4.1</p>	<p>на уровне знаний: Политика управления персоналом организации Методы, способы и инструменты управления персоналом Методы анализа количественного и качественного состава персонала Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии и методы формирования и контроля бюджетов</p> <p>на уровне умений: Организовывать работу персонала структурного подразделения Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала Внедрять стратегию по управлению персоналом Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета</p> <p>на уровне навыков: Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению</p>
---	------------------	---

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации</p>	<p>УК ОС-5.1</p>	<p>на уровне знаний: Сущность и содержание управления, проблем мотивации, лидерства и руководства, социально-этических аспектов управления Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов Методы анализа количественного и качественного состава персонала Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал Требования охраны и безопасных условий труда Цели, стратегия и кадровая политика организации</p> <p>на уровне умений: Осуществлять основные функции менеджера и организовывать на научной основе управленческий труд Использовать современный инструментарий управления человеческими ресурсами, методы формирования и поддержания этичного климата в организации и навыки деловых коммуникаций Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p>
---	------------------	--

		Разрабатывать корпоративные социальные программы Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом
		на уровне навыков: Постановка стратегических целей в управлении персоналом Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала Формирование системы оплаты и организации труда Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.01 «Современный менеджмент» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 1-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа, контроль – 36 часов.

Дисциплина Б1.Б.01 «Современный менеджмент» является одной из базовых дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины обязательной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – в 1-м семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Дисциплины, освоение которых магистрами необходимо для изучения курса «Современный менеджмент», были предусмотрены программами бакалавриата/специалитета, а также успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.Б.01 «Современный менеджмент» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин Б1.В.ДВ.07.01 «Основы социальной психологии» (1-й семестр) и Б1.В.ДВ.07.02 «Психология личности и профессиональное самоопределение» (1-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.Б.01 «Современный менеджмент», служат основой для освоения дисциплин Б1.Б.02 «Методы исследований в менеджменте» (1-й семестр), Б1.Б.03 «Теория организации и организационное поведение» (2-й семестр), Б1.В.10 «Управление человеческими ресурсами компании / Human Resources Management» (3-й семестр).

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Семестр											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18	18											
лекционного типа (Л)		6	6											
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12	12											
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54	54											
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	экзамен											
	час.	36	36											
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3	108/3											

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: современные тенденции	8	2				6	Э, О
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	12			4		8	О, Э, Т
Тема 3	Управление людьми в организациях	10			2		8	О, Э
Тема 4	Культура организации	10			2		8	О, Д
Тема 5	Лидерство	10	2				8	О, Э
Тема 6	Управление инновациями	10			2		8	О
Тема 7	Менеджмент знаний	12	2		2		8	О
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	6		12		54	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), дискуссия (Д).

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.

Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте. Поколения X, Y, Z. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля.

Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт АА 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как контроль.

Тема 3. Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации.

KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

Тема 4. Культура организации.

Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.

Тема 5. Лидерство. Требования к личности лидера в организации.

Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.

Тема 6. Инновационный менеджмент.

Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен. Бенчмаркинг. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

Тема 7. Менеджмент знаний.

Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.01 «Современный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Менеджмент: современные тенденции	Эссе Опрос
Трансформация планирования и контроля	Опрос Эссе Тестирование
Управление людьми в организациях	Опрос Эссе
Культура организации	Опрос Дискуссия
Лидерство	Опрос Эссе
Управление инновациями	Опрос
Менеджмент знаний	Опрос

4.1.2. Экзамен по дисциплине Б1.Б.01 «Современный менеджмент» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Тесты по дисциплине «Современный менеджмент»

1. Менеджмент – это:

- a) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
- b) искусство
- c) наука + опыт
- d) практика управления

2. Является ли управление производительным трудом:

- a) да, т. к. управление создает новую стоимость
- b) нет, это всего лишь надзор и контроль
- c) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
- d) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:

- a) обязанность менеджера
- b) функции менеджмента
- c) этапы планирования
- d) новый метод управления

4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- a) контроль
- b) финансовый менеджмент
- c) маркетинг
- d) ценообразование

5. Основоположник научной школы управления:

- a) Ф.Тейлор
- b) А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.Богданов

6. Основоположник административной (классической) школы управления:

- a) Ф.Тейлор
- b) А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.К. Альдерфер

7. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

- a) современных количественных методов обоснования управленческих решений
- b) школы "человеческих отношений"
- c) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
- d) классической школы управления

8. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:

- a) классическая школа управления
- b) административная школа
- c) школа человеческих отношений
- d) школа науки управления

9. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:

- a) основная задача менеджмента - рациональная организация производства
- b) ориентация на качество продукции и услуг
- c) ситуационный подход к управлению
- d) основной источник прибыли – работник и производительность труда

10. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:

- a) сообщество индивидов, объединенных общей целью
- b) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
- c) система, направленная на достижение целей функционирования
- d) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

11. Внутренняя среда организации - это:

- a) капитал, люди, технология
- b) нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов
- c) часть общей среды, которая находится в рамках организации
- d) партнёры по бизнесу

12. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:

- a) маркетинг
- b) дилерская услуга
- c) инновация
- d) производство

13. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития:

- a) менеджеры
- b) совет директоров
- c) руководители бизнес-единиц
- d) все сотрудники

14. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:

- a) цели
- b) миссия
- c) стратегия
- d) тактика деятельности организации

15. Миссия фирмы – это:

- a) максимизация прибыли
- b) внешнее предназначение фирмы
- c) цель, связанная со снижением издержек
- d) мотивация ее персонала

16. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- a) в условиях массового спроса
- b) в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- c) в условиях ценовой конкуренции в условиях отсутствия конкуренции

17. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:

- a) стратегия первопроходца
- b) стратегия низких издержек
- c) стратегия дифференциации продукции
- d) стратегия фокусирования

18. Финансовая стратегия выступает в качестве:

- a) ведущей стратегии
- b) функциональной стратегии
- c) корпоративной стратегии
- d) деловой стратегии

19. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:

- a) установление некоего среднего результата в споре двух сторон
- b) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
- c) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил
- d) продвижение решения, выгодного руководителю

20. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:

- a) оперативные
- b) бизнес-план

с) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.

д) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

21. Бизнес-план для менеджеров организации:

а) должен быть документом, в основных чертах обеспечивающим организованность работы

б) должен быть документом, жестко и однозначно регламентирующим предстоящую работу организации

с) может иметь разную степень жесткой регламентации для различных иерархических уровней менеджеров: для одних планы – это «слуга», для других – «господин»

д) это - декларация о намерениях

22. Кому необходим бизнес-план:

а) только руководителям и сотрудникам

б) инвесторам, банкам, налоговой службе

с) это – формальный документ, дань моде; мало, что даёт при изменчивой обстановке

д) всем категориям субъектов отношений

23. Основные недостатки дивизиональных структур:

а) отсутствие творческих решений

б) низкий уровень мотивации сотрудников

с) увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов

д) опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

24. Какие основные преимущества матричных структур:

а) возможность быстрого освоения новых изделий

б) эффект двойного подчинения

с) возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня

д) сбалансированный кадровый состав организации

25. Процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами, называется:

а) анализом организации

б) департаментализацией

с) проектированием

д) интегрированием

26. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

а) да

б) нет

с) желательно

д) не обязательно

27. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:

а) предприятий большой размерности

б) предприятий средней размерности

- c) предприятий со сложной технологией производства
- d) небольших предприятий

28. Сущность ситуационного подхода состоит в следующем:

- a) знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
- b) умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- c) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов и применение адекватных методов
- d) применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя

29. Аутсорсинг – это:

- a) выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании
- b) вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности
- c) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика
- d) передача всех функций сторонним организациям

30. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:

- a) для оптимального решения комплексной задачи
- b) для сохранения "группового" стиля работы
- c) для проверки квалификации подчиненных
- d) для разгрузки самого руководителя

31. Процесс регулирования разных видов деятельности, структур организации - это:

- a) анализ среды и стратегическое планирование
- b) контроль
- c) мотивация
- d) координация

32. Предварительный, заключительный и текущий контроль - это:

- a) этапы контроля
- b) методы контроля
- c) объекты контроля
- d) принципы контроля

33. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

- a) бюджет
- b) заключение аудиторской организации
- c) баланс
- d) финансовый отчет за прошедший период времени

34. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться:

- a) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- b) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- c) на жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
- d) на оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

35. Задача предварительного контроля:

- a) контроль результатов выполнения плана
- b) контроль хода выполнения плана
- c) контроль готовности к выполнению плановых задач

d) контроль каждой отдельной операции

36. Наемный профессиональный управляющий - это:

- a) собственник
- b) предприниматель
- c) менеджер
- d) консультант

37. Что требует от менеджера иметь креативное мышление:

- a) гарантирует более устойчивое управление
- b) дает возможность генерировать нестандартные решения
- c) сокращает время на принятие решения
- d) снижает затраты на управление

38. Какими основными чертами должен обладать такой архитип управляющего как "лидер":

- a) способность определить место себя и принять корректирующие меры
- b) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
- c) быть творческим человеком
- d) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

39. Основная причина создания команды в организации:

- a) экономия времени
- b) экономия человеческих ресурсов
- c) мода
- d) возможность синергии

40. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

- a) лидерство
- b) руководство
- c) дифференциация
- d) мотивация

41. Метод ротации, как характерная черта национального менеджмента, наиболее часто используется в:

- a) США
- b) России
- c) Англии
- d) Японии

42. Стиль управления - это:

- a) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
- b) форма отношений с руководством организации
- c) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
- d) распорядок работы учреждения

43. Повышению эффективности использования кадровых ресурсов способствует:

- a) поведенческий подход в управлении персоналом
- b) использование плоских организационных структур управления

- c) использование организационных интеграций типа «стратегический альянс»
- d) снижение издержек на оплату труда персонала

44. Деятельность по организации выполнения подчиненными поставленных задач - это:

- a) лидерство
- b) мотивация
- c) координация
- d) организовывание

45. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:

- a) социальные и мотивирующие
- b) гигиенические и мотивационные
- c) ожидания и социальной справедливости
- d) комплексные

46. Какие группы потребностей рассматриваются в модели мотивации А. Маслоу:

- a) социальной справедливости
- b) кнута и пряника
- c) потребность в деньгах
- d) социальные, уважение личности, самоутверждение

47. Основные факторы модели мотивации В. Врума:

- a) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- b) сложность и напряженность работы и справедливость вознаграждения
- c) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- d) гигиенические факторы; факторы, связанные с характером и существом работы

48. Что имеет первостепенное значение при назначении нового сотрудника на должность, где определяющим фактором являются технические знания:

- a) образование и предшествующая деятельность
- b) личные качества
- c) психологическая совместимость кандидата с руководителем
- d) умение руководить

49. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:

- a) планирование
- b) организация
- c) мотивация
- d) результаты анализа, аудита

50. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте:

- a) перспектива карьерного роста
- b) соответствие специализации
- c) справедливое вознаграждение
- d) профессиональная и социальная адаптация

51. Что включает в себя понятие организационной культуры:

- a) уровень общей культуры общества
- b) уровень культуры отдельных сотрудников организации

- c) наличие команды единомышленников
- d) поведение и действия сотрудников, ценностные ориентации, символика и обряды

52. Кто управляет формированием организационной культуры:

- a) руководители подразделений (организаций)
- b) все сотрудники
- c) неформальные лидеры организации
- d) никто

53. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального побуждения:

- a) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства
- b) стало не выгодно содержать большой штат сотрудников
- c) трудно подготовить менеджера, способного эффективно использовать инструменты принуждения
- d) рабочее движение добилось определенной защищенности от прямого принуждения

54. Какой из подходов характеризуется учётом способностей и мотивацией людей к труду:

- a) структурный
- b) поведенческий
- c) линейный
- d) матричный

55. Что является признаком бюрократического управления:

- a) отсутствие инициативы сотрудника, приоритета личных интересов
- b) блокирование предпринимательской деятельности
- c) формальный подход
- d) некомпетентность руководителя

56. Основные черты российского менеджмента:

- a) высокий научно-интеллектуальный потенциал
- b) реализация инновационных идей
- c) традиции технократического подхода к управлению
- d) развитие образования и профессиональной подготовки менеджеров

57. Какими должны быть цели организации:

- a) обязательно долгосрочными и труднореализуемыми
- b) легкорезализуемыми
- c) конкретными и измеримыми
- d) не взаимосвязанными друг с другом

58. Мотивация - это:

- a) внутренние ценностные представления человека
- b) система поощрений хорошей работы
- c) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий
- d) метод побуждения людей к труду

59. Проблема в системе управления – это:

- a) направление исследования системы управления
- b) совокупность информации о состоянии системы управления
- c) противоречие, требующее нахождения метода решения и самого решения

d) кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер

60. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:

- a) как должное
- b) конфликты надо использовать в интересах организации
- c) с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало
- d) с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой

61. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- a) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- b) иметь аналитический склад ума
- c) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- d) методичность в работе, прогнозирование будущего

62. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации В. Врума?

- a) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- b) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- c) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- d) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

63. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- a) успех
- b) деньги
- c) свобода
- d) безопасность

64. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- a) зарплата
- b) карьера
- c) сама работа
- d) признание окружения

65. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

- a) определенный законом минимальный уровень
- b) определенная штатным расписанием ставка
- c) уровень оплаты в фирмах конкурентах
- d) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка

66. Основным в управлении по целям является выработка целей

- a) сверху вниз по цепи инстанций
- b) снизу вверх
- c) снизу вверх и сверху вниз
- d) по матричной схеме

67. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- a) научное управление
- b) административное управление

- c) новая экономическая политика
- d) человеческие отношения

68. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- a) гибкой
- b) саморегулируемой
- c) стабильной и прочной
- d) все перечисленное

69. Почему именно США стали родиной современного управления?

- a) отсутствие проблем с происхождением, национальностью
- b) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы
- c) образование монополий
- d) все перечисленное

70. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- a) люди
- b) средства производства
- c) финансы
- d) структура управления

71. Целью классической школы управления было создание

- a) методов нормирования труда
- b) универсального принципа управления
- c) условий трудовой деятельности работников
- d) методов стимулирования производительности труда

72. «Отцом научного управления» часто называют:

- a) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- b) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего
- c) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений
- d) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

73. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- a) наглядная информация
- b) промышленный шпионаж
- c) письменная информация
- d) информация в глобальных сетях

74. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- a) «Макдональдс»

- b) «Форд»
- c) «Шелл»
- d) «Боинг»

75. Ступени мотивации по Маслоу - это

- a) потребность развития и признания
- b) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
- c) социальная потребность и потребность в защищенности
- d) основные потребности

76. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- a) работа с людьми
- b) работа с людьми и информацией
- c) работа с предметами и людьми
- d) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

77. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- a) люди – продукция – прибыль
- b) прибыль – люди – продукция
- c) продукция – прибыль – люди
- d) люди – прибыль – продукция

78. Правило - это

- a) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- b) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации
- c) конкретно сформулированный опыт прошлого
- d) последовательность операций

79. Какова важнейшая функция управления?

- a) получение максимальной прибыли
- b) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия
- c) минимизация налоговых платежей
- d) завоевывание новых рынков сбыта

80. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- a) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- b) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- c) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- d) уровень превышения своих полномочий

81. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть

- a) всеобъемлющим
- b) постоянно действующим
- c) экономным
- d) независимым

82. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- a) бюджет

- b) заключение аудиторской организации
- c) баланс
- d) финансовый отчет за прошедший период времени

83. В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

- a) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях
- b) придание машине способности мыслить
- c) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок
- d) качественно новый уровень техники и технологии

84. Тактика - это

- a) долгосрочная стратегия
- b) краткосрочная стратегия
- c) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- d) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

85. Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?

- a) способность общаться
- b) достижение общей цели
- c) стремление к свободе действий
- d) желание совместных действий

86. В чем заключается принцип единства управления?

- a) у любого служащего (работника) может только один руководитель
- b) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек
- c) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
- d) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

87. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- a) отсутствие возможности получить информацию другими методами
- b) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- c) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- d) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

88. Отличительной чертой формальной организации является

- a) отсутствие единства в действиях ее членов
- b) жесткое давление на ее членов
- c) наличие должностных инструкций и предписаний
- d) сознательная координация действий двух или более лиц

89. Пример влияния через разумную веру – это отношение

- a) рабочего с мастером
- b) крестьянина и помещика
- c) пациента с лечащим врачом
- d) подсудимого и судьи

90. Процедура – это

- a) последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
- b) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
- c) использование опыта прошлого
- d) гарантированное выполнение конкретных действий

91. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- a) «Матрешки»
- b) «Цветочка»
- c) «Елочки»
- d) «Зонтика»

92. Партисипативность – это

- a) распределение прибыли в связи с ростом производительности
- b) проектирование и перепроектирование работ
- c) вовлечение работников в анализ проблем и их решения
- d) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам

93. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- a) теория Абрахама Маслоу
- b) модель Портера Лоулера
- c) теория Фредерика Герцберга
- d) теория Макклеланда

94. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

- a) мотивация по статусу
- b) внешняя мотивация
- c) мотивация по результату
- d) внутренняя мотивация

95. В теории управленческих решений под термином «проблема» понимается...

- a) расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления
- b) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения
- c) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- d) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления

96. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

- a) будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
- b) примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте
- c) определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и
- d) взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучшую

97. Использование символов для описания свойств и характеристик исследуемого объекта или события представляет сущность применения _____ модели выработки управленческого решения.

- a) математической
- b) физической
- c) аналоговой
- d) эмпирической

98. Технологическая эффективность управленческих решений выражается в достижении таких целей, как...

Выберите несколько вариантов ответов

- a) снижение значимости влияния фактора моды
- b) рост социальной защищенности населения
- c) повышение пропускающей способности оборудования
- d) рост автоматизации производства

99. В менеджменте невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае...

- a) плохой обратной связи
- b) отсутствия у собеседника умения слушать
- c) несоответствия жестов и мимики словам
- d) несоответствия жестов и мимики словам

100. Заполните пропуск

_____ создаются не распоряжениями и постановлениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т.п.

- a) формальные группы
- b) неформальные группы
- c) команды
- d) бригады

101. К условиям сохранения нормального финансового состояния предприятия относятся ...

Выберите несколько вариантов ответов

- a) разработка и осуществление качественных планов по маркетингу
- b) систематическое составление обоснованных прогнозов поступления наличности
- c) постоянное расширение масштабов производства
- d) отказ от излишнего оптимизма при оценке спроса

102. С точки зрения теории и практики стратегического менеджмента в качестве миссии организации может быть предложено положение...

- a) «экономия на затратах на производство и реализацию»
- b) «производство и реализация качественных и доступных товаров»
- c) «увеличение текущей прибыли организации»
- d) «сокращение численности персонала»

103. К преимуществам внедрения инновационного менеджмента в компании относятся ...

Выберите несколько вариантов ответов

- a) мотивация повышения образовательного и профессионального уровня персонала

- b) создание благоприятной социально-психологической атмосферы
- c) обеспечение развития и создание конкурентных преимуществ
- d) четкая организация работы

104. В практике менеджмента выход на международный рынок предполагает анализ следующих культурных факторов ...

Выберете несколько вариантов ответов

- a) нормы поведения
- b) уровень доходов населения
- c) таможенные тарифы
- d) деловой этикет

105. В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...

Выберете несколько вариантов ответов

- a) компромисс
- b) избегание
- c) подавление
- d) сотрудничество

Темы дискуссий

1. Меняется ли содержание принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития и почему?
2. В чем состоят особенности современного американского и западноевропейского менеджмента?
3. Возможна ли «демократическая иерархия»?
4. Какова роль и содержание функций управления в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?
5. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?
6. В чем различие между управлением и лидерством?
7. Как изменение внешней среды организации воздействует на стиль руководства?
8. Какими личностными качествами должен обладать менеджер?
9. Какие ошибки менеджера в межличностном общении могут провоцировать конфликты?
10. Что означает экономическая эффективность в менеджменте?

Темы эссе

1. Основные функции менеджмента.
2. Ключевые компетенции фирмы.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Разработка организационной структуры управления фирмой.
5. Разработка бизнес-плана фирмы.
6. Система планов организации.
7. Способы повышения мотивации персонала.
8. Контроль как функция менеджмента.
9. Методы принятия управленческого решения.
10. Организация выполнения управленческого решения.
11. Лидерство как социально-экономическое явление.
12. Власть в организации и ее виды.
13. Самоменеджмент руководителя.
14. Американская модель менеджмента.

15. Японская модель менеджмента.
16. Европейская модель менеджмента.
17. Развитие менеджмента в России.
18. Экономический кризис и его влияние на менеджмент фирмы.
19. Современные тенденции развития менеджмента.
20. Формальные и неформальные коллективы.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной деятельности	УК ОС-3.1	способность критически оценивать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной деятельности
УК ОС-4	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	УК ОС-4.1	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС-5.1	способность участвовать в командной работе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
---------------------------	-----------------------	---------------------

УК ОС-3.1 способность критически оценивать накопленный опыт в собственной учебно-профессиональной деятельности	Классифицирует и определяет методы исследований для решения профессиональных задач Использует инструментарий для исследований в собственной учебно-профессиональной деятельности Разрабатывает программу исследования, план исследования и методику исследования Анализирует социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления Определяет критерии эффективности системы управления	Грамотно классифицирует и самостоятельно определяет методы исследований для решения профессиональных задач Корректно применяет инструментарий для исследований в собственной учебно-профессиональной деятельности Готов к самостоятельной разработке программы, плана исследования и методики исследования Компетентно анализирует социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления Самостоятельно определяет критерии эффективности системы управления
УК ОС-4.1 способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	Определяет и обосновывает цель публичного выступления или проведения деловой встречи Выбирает форму деловой коммуникации Разрабатывает план публичного выступления или деловой встречи Подбирает аргументы, управляет коммуникацией Демонстрирует знание норм делового этикета своей страны и страны контрагента Выбирает форму делового документа Соблюдает требования к языку делового документа Соблюдает требования по оформлению делового документа Планирует и проводит деловую встречу или публичное выступление на иностранном языке Демонстрирует владение специфической лексикой, распространенной в профессиональной сфере на русском и иностранном языке	Самостоятельно определяет и грамотно обосновывает цель публичного выступления или проведения деловой встречи Выбирает адекватную форму деловой коммуникации Самостоятельно разрабатывает план публичного выступления или деловой встречи Выстраивает внутреннюю логику деловой коммуникации, слышит собеседника Подбирает адекватные аргументы, управляет коммуникацией Демонстрирует комплексное знание норм делового этикета своей страны и страны контрагента Выбирает адекватную форму делового документа Четко соблюдает требования к языку делового документа Четко соблюдает требования по оформлению делового документа Самостоятельно планирует и проводит деловую встречу или публичное выступление на иностранном языке Демонстрирует свободное владение специфической лексикой, распространенной в профессиональной сфере на русском и иностранном языке
УК ОС-5.1	Организует командное	Самостоятельно организует

<p>способность участвовать в командной работе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p>взаимодействие для решения управленческих задач Диагностирует организационную культуру, выявляет ее сильные и слабые стороны, разрабатывает предложения по ее совершенствованию Формирует процедуры системного исследования в менеджменте Классифицирует и определяет методы исследований для решения профессиональных задач Использует инструментарий для исследований в собственной учебно-профессиональной деятельности Разрабатывает программу исследования, план исследования и методику исследования Анализирует социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления Определяет критерии эффективности системы управления</p>	<p>командное взаимодействие для решения управленческих задач Корректно диагностирует организационную культуру, выявляет ее сильные и слабые стороны, самостоятельно разрабатывает предложения по ее совершенствованию Самостоятельно формирует процедуры системного исследования в менеджменте Грамотно классифицирует и самостоятельно определяет методы исследований для решения профессиональных задач Корректно применяет инструментарий для исследований в собственной учебно-профессиональной деятельности Готов к самостоятельной разработке программы, плана исследования и методики исследования Компетентно анализирует социально-экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления Самостоятельно определяет критерии эффективности системы управления</p>
--	---	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (УК ОС-3.1, УК ОС-4.1, УК ОС-5.1) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.Б.01 «Современный менеджмент»

1. Понятие, виды и законы управления. Цель, функции, субъект и объект управления. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Сущность менеджмента: цели, задачи, принципы, направления.
3. Менеджмент как процесс, наука, искусство, практика, аппарат управления.
4. Направления и особенности современного менеджмента.
5. Исторические тенденции развития управленческих идей. Управленческие революции.
6. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, супруги Гилбрет, Г. Эмерсон).
7. Административная школа управления (А. Файоль, М. Вебер, П. Друкер).
8. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор). Хотторнские эксперименты.

9. Школа науки управления или количественный подход (Р. Акофф, Л.фон Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер).
10. Управленческие идеи в России и СССР (А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Ф.Р. Дунаевский).
11. Старая и новая парадигмы управления.
12. Управленческая деятельность: понятие, структура, основные характеристики.
13. Управленческий труд: понятие и специфика. Предмет, продукт, средства и объекты управленческого труда.
14. Разделение управленческого труда: структурное, вертикальное, горизонтальное, технологическое, профессионально–квалификационное, по типам управления.
15. Формы управленческого труда. Управленческие операции и процедуры.
16. Социальные и этические проблемы управленческого труда.
17. Система: понятие, составляющие, свойства, виды.
18. Система управления и ее элементы. Классификация систем управления.
19. Системный подход в исследовании проблем управления.
20. Управление как процесс. Методы управленческого воздействия. Понятие управляемости объекта.
21. Ситуационный подход в процессе управления.
22. Организация: понятие, основные признаки, законы.
23. Классификация организаций (критерий формализации, форма собственности, отношение к прибыли, организационно–правовая форма, размеры, участие в различных секторах производства).
24. Внешняя и внутренняя среда в управлении организацией.
25. Функции менеджмента как результат разделения труда в аппарате управления.
26. Планирование как функция управления: понятие, принципы. Виды планов.
27. Методы разработки планов (бюджетный, балансовый, нормативный, графический, математический).
28. Корпоративная миссия и цели управления, основные требования к ним. Иерархия целей организации. Этапы целеполагания.
29. Связь планирования и прогнозирования. Основные виды научного прогнозирования.
30. Организация как функция управления: понятие, этапы, принципы.
31. Основные характеристики иерархических типов организационных структур управления. Классификация иерархических структур управления: схема, особенности, преимущества и недостатки.
32. Основные характеристики органических типов организационных структур управления. Классификация органических структур управления: схема, особенности, преимущества и недостатки.
33. Управленческие полномочия: понятия, виды, масштаб. Делегирование полномочий.
34. Координация как функция управления. Способы координационных действий.
35. Сущность, задачи и виды контроля в системе управления. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля.
36. Мотивация. Содержательные теории мотивации.
37. Мотивация. Процессуальные теории мотивации.
38. Сущность стимулирования труда. Виды стимулирования.
39. Понятие методов управления, их классификация.
40. Коммуникации в процессе управления. Управленческая информация. Коммуникационный процесс (понятие, элементы, этапы, барьеры).
41. Управление организационными конфликтами.
42. Коммуникационные сети.
43. Решения в процессе управления: понятие, особенности, виды. Факторы, влияющие на эффективность решений.

44. Модели разработки управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.
45. Методы принятия управленческих решений
46. Понятие лидерства. Менеджер и лидер: сходство и различие. Теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «Y» Дугласа МакГрегора.
47. Понятие лидерства. Теории стилей управления (К. Левин, Р. Лайкерт, решетка Блейка–Моутона).
48. Современные подходы к изучению лидерства: атрибутивный подход, концепций харизматического лидерства.
49. Понятие лидерства. Ситуационные теории лидерства (Ф. Фидлер, подход Митчелла–Хауса «путь–цель», теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, модель Врума–Йеттона).
50. Модель эффективного менеджера. Условия и факторы результативной работы менеджера.
51. Взаимосвязь понятий: власть, полномочия, влияние, авторитет.
52. Источники и виды власти. Механизмы реализации власти. Баланс власти.
53. Природа, характеристики и типы группы.
54. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации.
55. Основные этапы развития группы. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе.
56. Деятельность групп и их эффективность. Условия и факторы эффективности групповой работы.
57. Определение команды и ее отличие от группы. Модель развития команды.
58. Типы команд. Преимущества и недостатки самоуправляемых команд.
59. Концепция и современные модели управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами и пути ее оптимизации.
60. Понятие и сущность кадровой политики организации.
61. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
62. Понятие, сущность и содержание эффективности управления. Алгоритм оценки эффективности менеджмента.
63. Основные показатели оценки экономической и социальной эффективности управления: обобщающие и частные.
64. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные	В целом успешное, но содержащие	В целом успешное, но содержащее

		пробелы знания	отдельные пробелы умение	отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций УК ОС-3.1, УК ОС-4.1, УК ОС-5.1.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине Б1.Б.01 «Современный менеджмент» представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к экзамену.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Понятие, виды и законы управления.
3. Структура управленческой деятельности (социальный субъект, цель и имеющиеся условия).
4. Классификация организаций (критерий формализации, форма собственности, отношение к прибыли, организационно-правовая форма, размеры, участие в различных секторах производства).

Планирование как процесс определения целей организации и путей их достижения.

5. Основные подходы распределения управленческих полномочий: разделение полномочий и единоначалие; система поглощения полномочий и множественного подчинения.
6. Факторы, влияющие на масштаб полномочий (сложность, важность решаемых проблем; состояние системы коммуникаций; личные особенности исполнителя; организационные условия, морально-психологический микроклимат).
7. Способы координационных действий по Дж. Гэлбрейту, Г. Минцбергу.
8. Особенности мотивации и стимулирования как методов управления трудом. Информация как основа коммуникационного процесса.
9. Взаимосвязь понятий: власть, полномочия, влияние, авторитет.
10. Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. 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. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии:

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине «Теория организации и организационное поведение» как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.
- Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».
- Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения – своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).
- Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.
- Свободно плавающая дискуссия – когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой

работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Процедура подготовки и критерии оценки представленных эссе:

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (студентом). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Процедура проведения и критерии оценивания тестирования:

Для подготовки студентов к тестированию преподаватель должен заранее определить студентам исходные данные: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные правовые акты и теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки, а также определить критерии оценки:

«отлично» - 85-100 % правильных ответов

«хорошо» - 65-84 % правильных ответов

«удовлетворительно» - 50-64 % правильных ответов

«неудовлетворительно» - 49 % и меньше правильных ответов.

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Современный менеджмент» завершает изучение курса и проходит в виде экзамена в первом семестре обучения. Экзамен проводится согласно расписанию зачетно-экзаменационной сессии. До экзамена не допускаются студенты, не сдавшие хотя бы одну из двух текущих аттестаций. Оценка объявляется студентам в день проведения экзамена.

До начала экзамена все студенты группы размещаются в компьютерной аудитории, по одному человеку за столом.

Проведение экзамена состоит из двух этапов:

1. Тестирование

2. Письменное задание

Также учитывается оценка реферата студента.

Состав экзаменационного испытания определяется преподавателем самостоятельно, исходя из уровня подготовки студента, продемонстрированного на текущей аттестации и практических занятиях. Только по итогам всех двух этапов и результатам текущей успеваемости выставляется итоговая отметка с учетом оценки реферата.

Итог каждого этапа экзаменационного испытания фиксируется преподавателем. В случае неудовлетворительного результата экзаменационного испытания либо несогласия студента с экзаменационной оценкой начальником учебного отдела назначается день и время повторной сдачи экзамена по дисциплине.

По окончании экзамена преподаватель, подводя итоги, отмечает достижения и недостатки в освоении учебной программы, лучшие и худшие ответы и объявляет оценки.

Процедура проведения и критерии оценивания тестирования:

Тестирование проводится с использованием персональных компьютеров в компьютерном классе. Не менее, чем за 2 недели до проведения промежуточной аттестации, преподаватель должен передать задания в тестовой форме с отмеченными правильными ответами системному администратору для введения заданий в тестовую компьютерную оболочку, а также определить критерии оценки:

«отлично» - 85-100 % правильных ответов

«хорошо» - 65-84 % правильных ответов

«удовлетворительно» - 50-64 % правильных ответов

«неудовлетворительно» - 49 % и меньше правильных ответов

База тестовых заданий должны составлять не менее 220 заданий. Каждому студенту отводится на тестирование 20 минут, по 1 минуте на каждое задание. Для каждого студента 20 заданий определяются компьютером путем случайной выборки из базы тестовых заданий. Оценка результатов тестирования производится компьютерной программой, результат выдается немедленно по окончании теста. До окончания тестирования студент может еще раз просмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками и техническими средствами не разрешено.

Не менее, чем за две недели до промежуточного контроля, преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные правовые акты и теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

Студенты, получившие неудовлетворительные оценки по итогам тестирования, допускаются к выполнению письменного задания.

Процедура проведения и критерии оценивания письменного задания:

Письменное задание проводится после прохождения студентом тестирования. Каждому студенту выдается свой индивидуальный билет с вопросами, ответы на которые студент излагает в письменном виде на листке бумаги. При ответе на вопросы пользоваться конспектами лекций, учебниками, техническими средствами не разрешено. Длительность написания письменного задания – 25-30 минут.

Критерии оценивания:

«отлично» - вопрос раскрыт в точном соответствии с нормами права и теоретическим материалом

«хорошо» - вопрос раскрыт не полно, с незначительными отступлениями от содержания закона и теоретических источников

«удовлетворительно» - вопрос раскрыт не полно, присутствуют грубые ошибки, противоречия нормам закона и теоретическим источникам

«неудовлетворительно» - вопрос не раскрыт вовсе, полное отсутствие ответа, ответ в целом неверен, ответ дан не на поставленный вопрос.

Проверка письменных и устных ответов производится преподавателем на месте. Результаты объявляются немедленно всей группе студентов.

Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на экзамене

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	41-50
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40 21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	отлично (А)
81-90 баллов	хорошо (В)
71-80 баллов	хорошо (С)
61-70 баллов	удовлетворительно (D)
60 и менее	неудовлетворительно (E).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Ермолаева, Л.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: ФЛИНТА, 2014. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=51792
2. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Юкаева В.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/4448>

6.2. Дополнительная литература.

1. Михин, В.Ф. Общий менеджмент. Курс лекций [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.Ф. Михин, И.В. Жилкин, А.А. Гудилин [и др.]. — Электрон. дан. М.: МИСИС, 2011. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64441

2. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2013. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53508

6.3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

1. Друкер П. Эффективный руководитель [Электронный ресурс]: — Электрон. дан. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 231 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=62098

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // РГ. 1993. 25 декабря.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) [Текст] // СЗ РФ.- 1994. -№32. – 5 декабря.

6.5. Интернет-ресурсы.

А: Интернет-ресурсы

1. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html> - Экономика фирмы. Менеджмент
2. <http://www.inBentech.ru/lib/management/> - Общий менеджмент
3. <http://Bestnik.Yapa.ru/ru-ru/issYe/2014/03/> - Вопросы управления
4. <http://www.Yecs.ru/> - Управление экономическими системами
5. http://stYdopedia.ru/2_12148_shkola-naYchnogo-YpraBleniya-f-teylora.html - Школа научного управления Ф. Тейлора
6. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sistemnyy-podhod.html> - Системный подход
7. <http://biofile.ru/psy/11690.html> - Межличностные отношения
8. <http://www.bibliotekar.ru/bi3nes-33/25.htm> - Мотивация и стимулирование персоналом
9. <http://www.bibliotekar.ru/teoriya-organi3acii/> - Теория организации
10. <http://www.bibliotekar.ru/YpraBlenie-personalom-2/> - Организационное поведение и управление персоналом
11. <http://lawfirm.ru/pYblic/> - Корпоративный юрист

Б: Справочные системы

1. www.nnir.ru/ - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru/ -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru/ - Российская государственная библиотека
4. <http://www.bi3nes-karta.ru/> -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. <http://www.rbc.ru/> -Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru/ - Поисковая система
7. www.rambler.ru/ - Поисковая система
8. www.yandex.ru/ - Поисковая система
9. www.bYsineslearning.ru/ - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consYltant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант

6.6. Иные источники.

Не используются.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.