

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

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Научно-образовательный центр устойчивого развития**

УТВЕРЖДЕНО

ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г.

№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**К.М.03.01 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

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

О

**41.03.05 Международные отношения**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**Международные программы устойчивого развития**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

**бакалавр**

*(квалификация)*

**очная**

*(форма обучения)*

Год набора – 2021

Москва, 2021

Составитель:

Д.и.н., профессор, заместитель директора научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС Палехова П.В..

*(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Директор

Научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС

к.э.н., доцент, С.А.Семенов

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

## 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 .....

### Пояснительная записка

Дисциплина «Основы менеджмента» нацелена на формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности, освоение студентами общетеоретических положений управления социально-экономическими системами, овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем, изучение российского и мирового опыта менеджмента.

Основными задачами дисциплины являются: формирование научного представления об управлении; освоение студентами общетеоретических положений управления социальными системами; формирование творческого инновационного подхода к управлению; формирование понимания управления как области профессиональной деятельности, требующей глубоких теоретических знаний; изучение существующих моделей менеджмента, а также специфики российского менеджмента; изучение роли менеджмента в успешном функционировании действующих предприятий, возможностей повышения эффективности управленческой деятельности на принципах устойчивого развития.

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

1.1. Дисциплина К.М.03.01 Основы менеджмента обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции    | Наименование компетенции   | Код этапа освоения компетенции |
|--------------------|--|--------------------------------|
| УК ОС-2            | способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений   | УК ОС-2.1                      |
| ОПК ОС МПБ ПУР - 2 | способность систематизировать и содержательно интерпретировать эмпирические данные, давать объективную оценку общественно-политическим и социально-экономическим событиям и процессам, готовить дайджесты и аналитические материалы по профилю профессиональной деятельности | ОПК ОС МПБ ПУР – 2.1           |

#### 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

В соответствии с учебным планом дисциплина К.М.03.01 Основы менеджмента входит в состав дисциплин базовой части блока К.М.03 «Основы менеджмента и профессиональные управленческие навыки» и изучается во втором семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов (3 з.е.).

Настоящая дисциплина относится к общему циклу дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Входным уровнем для освоения дисциплины является результат освоения образовательной программы среднего общего образования, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, основанного на диалоге культур, а также различных форм общественного сознания.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении различных гуманитарных, социально-экономических и профессиональных дисциплин.

Знания бакалавров, полученные в результате освоения дисциплины «Основы менеджмента» будут непосредственно востребованы в курсах, психология управления, методы

принятия управленческих решений, кросс-культурный менеджмент, дисциплинах модуля организационно-управленческой и предпринимательской деятельности и других дисциплинах. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 48 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 60 часа для очной формы обучения.

**3.Содержание и структура дисциплины К.М.03.01 Основы менеджмента, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.**

| № п.п                | Наименование тем<br>(разделов)                           | Объем дисциплины, час. |  |    |    |     |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточно<br>й аттестации |
|----------------------|--|------------------------|--|----|----|-----|----|--|
|                      |  | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем по<br>видам учебных занятий |    |    |     | СР |  |
|                      |  |                        | Л  | ЛР | ПЗ | КСР |    |  |
| Очная форма обучения |  |                        |  |    |    |     |    |  |
| 1.                   | Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития    | 10                     | 4  |    | 4  |     | 6  | Эссе   |
| 2                    | Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент           | 10                     | 2  |    | 2  |     | 4  | Опрос  |
| 3                    | Тема 3. Менеджмент в организациях                        | 10                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Тест   |
| 4                    | Тема 4. Менеджмент бизнес процессов                      | 10                     | 4  |    | 4  |     | 4  | Реферат  |
| 5                    | Тема 5. Коммуникации                                     | 10                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Диспут   |
| 6                    | Тема 6. Человеческий и организационный потенциал         | 12                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Опрос  |
| 7                    | Тема 7. Обучающаяся организация. Культура организации.   | 10                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Диспут   |
| 8                    | Тема 8. Лидерство  | 10                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Опрос  |
| 9                    | Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент | 10                     | 2  |    | 2  |     | 6  | Диспут   |

|    |                                     |     |    |  |    |  |    |         |
|----|-------------------------------------|-----|----|--|----|--|----|---------|
| 10 | <b>Тема 10.</b> Управление знаниями | 12  | 2  |  | 2  |  | 6  | Реферат |
|    | <b>Промежуточная аттестация</b>     | 4   |    |  |    |  |    | ЗаО     |
|    | Всего:                              | 108 | 24 |  | 24 |  | 56 |         |

*Примечание:*

\* – необходимые формы текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.

\*\* - необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.

## Содержание дисциплины

### 1 тема

Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный

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

### 2 тема

Внешние факторы, изменяющие менеджмент

Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка.

Постиндустриальные тенденции развития

производства и их проявления на макро и микроуровне. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.

### 3 тема

Менеджмент в организациях.

Виды организационных структур управления. Организационные формы бизнеса:

тенденции развития. Полномочия и ответственность. Иерархия и горизонтальные связи.

Сущность, принципы, современные тенденции развития

контроля. Мониторинг и бенчмаркинг. Прогнозирование и планирование. Стратегическое и тактическое планирование. Участники

стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегический анализ. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях.

Корпоративное управление: роль Совета

директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.

### 4 тема

Менеджмент бизнес процессов.

Кайдзен, непрерывное совершенствование.

(Continuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем.

Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей

### 5 тема

Коммуникации.

Коммуникативная компетентность личности и организации. Средства и каналы коммуникации в менеджменте. Внутрифирменная система коммуникации. Пиар и связи с государственными структурами. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе. Дефекты коммуникации

### 6 тема

Человеческий и организационный потенциал.

Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования



успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

#### 7 тема

Обучающаяся организация. Культура организации.

Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации.

Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры.

Управление по ценностям.

Корпоративная социальная ответственность.

Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

#### 8 тема

Лидерство.

Сущность лидерства. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.

#### 9 тема

Управление изменениями. Инновационный менеджмент.

Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность. Сущность и виды изменений.

Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации.

Открытые инновации. Краудсорсинг. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

#### 10 тема

Управление знаниями.

Что такое знания. Явные и неявные,

индивидуальные и коллективные знания.

Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления:

ERP, CRM, BI. Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

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

#### **4.1. Экзамен с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является экзамен.

**4.2.** В ходе реализации дисциплины «Основы менеджмента» используются следующие методы  
текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, анализ организационных ситуаций, групповые дискуссии, коллоквиум;

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: реферат, эссе.

Обычно курс предполагает изучение не более одной темы в течение занятия.

При этом преподаватель самостоятельно определяет количество нужных часов по теме в зависимости от усвоения материала группой. Тематика дается в таблице выше. Кроме работы с литературой (см. пункт 6.1), рекомендуется при изучении каждой темы работать с источниками, которые могут быть как историческими текстами (выдержки из учебников, монографий и статей), так и публицистическими, или любыми иными источниками, которые в этом случае выступают, а объектом для получения дополнительной информации и основой

для формирования требуемых компетенций. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе.

Изучение каждой темы предполагает *достижение двух результатов*:

*Результат 1*: получить представление о предмете «Основы менеджмента» и его значении в современном мире; ознакомиться с основными понятиями и категориями менеджмента; овладеть методическими теоретическими и практическими подходами изучаемой сферы управления, концепциях и направлениях современного менеджмента, воспитывать культуру управления на основе устойчивого развития .

*Результат 2*: после каждого блока (темы) ответить на вопросы для самопроверки, выполнить упражнения и задания, рассчитанные на логическое и творческое мышление, ответить на вопросы.

*Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.*

Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития.

### **Темы для написания эссе.**

Возникновение научного управления.

Развитие управленческой мысли.

Школы менеджмента Школа научного менеджмента Ф.У. Тейлора.

История формирования и основные принципы.

Административная («классическая») школа в менеджменте.

Принципы управления А. Файоля.

Школа человеческих отношений.

Системный подход.

Схема «7S». Планирование.

Понятие миссии организации.

Стратегическое планирование.

Принципы стратегического, оперативного и тактического планирования.

Организация.

Проблема построения организационных структур.

Факторы, определяющие особенности организационной структуры.

Специализация труда.

Централизация и децентрализация полномочий.

Норма управляемости. Формализация.

Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.

Модели проектирования работы.

Стратегия и структура организации: идеи А. Чендлера.

Мотивация. Понятия «потребности» и «мотивация». Функция мотивации.

Содержательные теории мотивации.

Пирамида А. Маслоу, Теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория Ф.

Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Процессуальные теории мотивации.

Теория ожидания В. Врума.

Теория справедливости Дж. Адамса.

Контроль. Контроль как функция менеджмента.

Этапы и типы контроля. Процесс контроля.

Принципы эффективного контроля по Ньюмену.

### **Варианты тестовых вопросов:**

### **Смысловое содержание менеджмента представляется:**

*1) менеджмент, как наука и практика управления,*

- 2) менеджмент, как организация управления фирмой,
- 3) менеджмент, как организация управления структурой,
- 4) менеджмент, как процесс принятий управленческих решений.

**Менеджмент – это:**

- 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- 3) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

**Кто является родоначальником классической школы менеджмента:**

- 1) Ч. Бебидж;
- 2) М. Вебер;
- 3) Ф. Тейлор.

Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент.

**Вопрос для самоподготовки к опросу:**

Опишите модель управления ИФУР РАНХиГС. Какие факторы внешней среды влияют на менеджмент организации. Проанализируйте ситуацию.

**Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?**

- а) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
- б) накопленный опыт;
- в) экономия на разнообразии продукции;
- г) оптимизация деятельности фирмы во времени.

**Определите неправильное утверждение:**

- а) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- в) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- г) стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.

**Исходным процессом стратегического управления является:**

- а) определение миссии и целей,
- б) выбор стратегии,
- в) анализ среды,
- г) оценка и контроль стратегии.

**5. Конкурентная ситуация, когда на рынке доминирует несколько фирм, создавая сильную взаимозависимость между собой:**

- а) монополия,
- б) олигополия,
- в) чистая конкуренция,
- г) несовершенная конкуренция.

### Тема 3. Менеджмент в организациях.

#### Примерные вопросы тестирования:

##### По форме планирование бывает:

- 1) тактическое,
- 2) конкретное,
- 3) перспективное.

##### Необходимость планирования заключается в определении:

- 1) конечных и промежуточных целей,
- 2) задач, решение которых необходимо для достижения целей,
- 3) средств и способов решения задач,
- 4) правильного ответа нет.

##### При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- 1) перспективное,
- 2) среднесрочное,
- 3) оперативное.

##### При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- 1) перспективное,
- 2) среднесрочное,
- 3) оперативное.

##### Планирование – это:

- 1) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время,
- 2) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития,
- 3) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений

##### Сформулируйте задачи планирования:

- 1) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития,
- 2) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений,
- 3) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей

##### Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность – это:

- а) проект,
- б) цель,
- в) миссия,
- г) программа.

### Тема 4. Менеджмент бизнес процессов.

#### Примерные темы рефератов:

Непрерывное совершенствование (Continuous Improvement).

Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ.

Всеобщее управление качеством.

Управление цепями поставок.

Управление продажами.  
Управление проектами.  
Оценка эффективности управляемых систем.  
Сущность эффективности и результативности.  
Показатели эффективности бизнес-процессов.

**Функции менеджмента бывают:**

- 1) общие, индивидуальные;
- 2) групповые, специфические;
- 3) конкретные, расширенные;
- 4) правильного ответа нет.

**Выберите правильные функции менеджмента:**

- 1) *планирование,*
- 2) *координирование,*
- 3) *распределение,*
- 4) *стимулирование,*
- 5) *все ответы верны.*

Тема 5. Коммуникации.

**Примерные вопросы к дискуссии:**

Новые технологии коммуникации в восприятии современного человека.  
Перспективы использования цифровых следов исследователей для анализа коммуникативных стратегий.  
Особенности интернета как современного пространства политических коммуникаций.  
Коммуникативная компетентность личности и организации.  
Этические проблемы на микроуровне: принятие управленческих решения, взаимоотношения между руководителем и подчиненным.

**Группы работников делят на такие категории:**

1. *Формальные и неформальные.*
2. Простые и сложные.
3. Открытые и закрытые.

**Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.**

1. Наличие непосредственных производственных связей.
2. *Наличие высокой активности.*
3. Психологический климат.
4. Общность целей и задач.

**Назовите причины конфликтов:**

1. Психологическая совместимость
2. Конкуренция.
3. *Режимы труда и отдыха.*
4. Сотрудничество.

### **Путь разрешения конфликтов:**

1. Премирование.
2. *Компромисс*.
3. Поездка на природу.
4. Гласное обсуждение.

### **Тема 6. Человеческий и организационный потенциал.**

#### **Перечень направлений вопросов для опроса:**

Основные теории и подходы к управлению персоналом (классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов, теории человеческого капитала, теории стратегического управления человеческими ресурсами).

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в организации: «война» за таланты, управление талантами, внутренний маркетинг.

Система управления персоналом организации: основные функции, организационная структура.

Кадровая служба: виды, роли как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха), взаимосвязь с другими структурными подразделениями организации.

Формирование стратегии управления персоналом: понятие, факторы, влияющие на процесс ее разработки, взаимосвязь с общей стратегией организации.

Основные подходы к классификации стратегий управления персоналом.

Планирование персонала и его основные этапы.

Разработка требований к должности (должностная инструкция, описание рабочего места, модель рабочего места, профиль требований к должности, профессиограмма, карта компетенций).

Методы определения численности персонала.

Источники привлечения персонала в организацию.

Современные технологии подбора персонала (скрининг, рекрутинг, executive search).

Процедура отбора персонала в организации: основные этапы и методы.

Отборочное собеседование: типы, виды и особенности проведения.

Оформление приема на работу. Заключение трудового договора. Испытательный срок.

Адаптация персонала: цели и задачи, направления, виды, основные этапы и методы.

Стимулирование и оплата труда персонала. Типы трудовой мотивации работников.

Виды и методы стимулирования. Стимулирование работников с разными типами трудовой мотивации. Структура компенсационного пакета организации. Денежное вознаграждение (постоянная часть, условно-постоянная часть, переменная часть), связь с результатами труда. Социальные трансферты.

Основные подходы к развитию персонала организации.

Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации, корпоративный университет, управление знаниями.

Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.

Управление карьерой: виды карьеры, этапы процесса управления карьерой, типовые модели и индивидуальные планы развития карьеры.

Формирование и работа с кадровым резервом организации: структура резерва, преемники и дублеры, особенности работы с различными группами кадрового резерва.

Оценка персонала: цели и задачи, основные формы и методы оценки. Assessment-center.

Управление по целям: методика оценки достижения цели. Аттестация персонала: виды, основные участники, обязательные условия и этапы проведения.

**Процесс управления персоналом включает:**

- 1) привлечение и отбор кадров в организацию,
- 2) оценку и обучение персонала,
- 3) высвобождение персонала,
- 4) *все ответы верны.*

**Управление персоналом - это:**

- 1) совокупность методов по повышению производительности труда в организации система влияния на претендентов и сотрудников организации с целью повышения эффективности их использования,
- 2) анализ межличностных отношений в коллективе,
- 3) *совокупность всех управленческих решений и видов деятельности, которые непосредственно связаны с организацией влияния на людей, которые работают на предприятии или в учреждении.*

**«Персонал» – это:**

- 1) *это личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия,*
- 2) часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве,
- 3) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства,
- 4) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование.

**Как Вы понимаете категорию «трудовые ресурсы»:**

- 1) *трудоспособная часть населения страны обоих полов, которая в силу своих психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги,*
- 2) способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства,
- 3) совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование,
- 4) личный состав сотрудников предприятия, организации или часть данного состава, которая является группой по профессиональным или другим признакам.

**Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:**

- 1) организационные, экономические, психологические,
- 2) *административные, экономические, социально-психологические,*
- 3) экономические, психологические, социальные,
- 4) административные, социальные, психологические.

**Что такое социальная группа?**

- 1) *относительно устойчивая совокупность людей, которая имеет общие интересы, ценности и нормы поведения,*
- 2) объединение граждан для достижения определенных политических целей,
- 3) это совокупность людей сгруппированных в зависимости от размера заработной платы,
- 4) неформальная группа коллектива предприятия, которая противодействует руководству.

**На какой стадии развития трудового коллектива формируется актив, который совмещает большинство его членов, начинают складываться традиции, общественное мнение?**

- 1) становление,
- 2) зрелость,
- 3) стабилизация,
- 4) рост.

**Оценка имеющегося персонала по количественной и качественной характеристикам, расчет текущей и перспективной потребности в персонале, разработка программы удовлетворения будущей потребности в персонале – это:**

- 1) основные аспекты планирования численности работников предприятия,
- 2) элементы системы управления персоналом,
- 3) процесс кадрового планирования,
- 4) составные подсистемы развития кадров.

**Исходным этапом в процессе управления персоналом предприятия является:**

- 1) наем кадров,
- 2) подбор кадров,
- 3) отбор кадров,
- 4) расстановка кадров.

**Что представляет процесс набора персонала:**

- 1) создание достаточно представительского списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность,
- 2) процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации,
- 3) процесс селекции кандидатов, которые владеют минимальными требованиями для занятия вакантной должности,
- 4) все ответы верны.

**Отбор персонала – это:**

- 1) это система мероприятий привлечения незанятой части трудовых ресурсов страны к работе,
- 2) процесс поиска квалифицированных специалистов и убеждения их обратиться за работой в организацию,
- 3) процесс выбора наиболее способных, пригодных кандидатов из числа претендентов,
- 4) процесс поиска потенциальных квалифицированных специалистов и формирование базы данных для дальнейшего привлечения на вакантные должности в организации

**Трудовая адаптация – это:**

- 1) взаимное приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно экономическим условиям труда,
- 2) взаимное приспособление работника и организации путем постепенного входа сотрудника в новых условиях,
- 3) приспособление организации к внешним условиям, которые изменяются,
- 4) нет верного ответа.

**Выделяются следующие направления трудовой адаптации:**

- 1) первичная, вторичная,
- 2) открытая, закрытая,
- 3) внешняя, внутренняя,
- 4) профессиональная, социальная.



**Оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится с целью:**

- 1) *выявление уровня соответствия личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям,*
- 2) *выявление уровня личностных и профессиональных качеств работника,*
- 3) *выявление уровня соответствия личностных качеств работника занимаемой должности,*
- 4) *выявление уровня соответствия личностных качеств работника определенным требованиям.*

**Какие категории работников организаций подлежат аттестации?**

- 1) специалисты,
- 2) руководители подразделов,
- 3) *все ответы верны,*
- 4) технические исполнители.

**Вопросы для самоконтроля:**

Какие факторы необходимо учитывать при планировании потребностей в персонале?

Адаптационный период нового сотрудника это ...

Ожидания каких заинтересованных сторон должна удовлетворять система управления человеческими ресурсами в компании?

Что можно считать долгосрочными результатами функционирования грамотно выстроенной на предприятии системы управления человеческими ресурсами?

Вознаграждение за труд работника может выражаться в ...

Сформулируйте атрибуты грамотно построенной процедуры оценки персонала.

Тема 7. Обучающаяся организация. Культура организации.

**Примерная тематика дискуссии:**

Какая обучающаяся организация имеет максимальный эффект устойчивого развития?

Корпоративные университеты – будущее или прошлое?

Наставник – это благо или зло?

Этика бизнеса и проблема устойчивого развития – перспективы формирования.

Обучающаяся организация, ее критерии и свойства.

Обучение и подготовка кадров в организации будущего.

**Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации.**

1. Наличие формальных и неформальных организаций.
2. Выход на внешний рынок.
3. Способность к выживанию, результативности, практической реализации.
4. *Наличие современных технологий.*

**В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций.**

1. В количестве членов организаций.
2. В контактах с внешней средой.
3. *В способе возникновения.*
4. В связях между членами организации.

**Организация – это:**

1. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.
2. *Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.*

3. Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.
4. Группа лиц, которые имеют общее руководство.

**Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.**

1. Долгосрочные.
2. Общие.
3. Территориальные.
4. Экономические

**Функция организации базируется на таких категориях:**

1. Полномочие, ответственность, стимулирование, делегирование.
2. Полномочие, ответственность.
3. Полномочие, ответственность, делегирование.

**Полномочия – это:**

1. Возложена на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задания и обеспечивать их позитивное решение.
2. Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания.
3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**Ответственность – это:**

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.
2. Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.
3. Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

**Управленческое решение это:**

1. Формы влияния на исполнителей.
2. Организационный инструмент в руках работников управления.
3. Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.
4. Разрешение.

**Какие качества должны быть присущи менеджеру?**

1. Знание по специальности.
2. Практичность ума.
3. Спонсорство.
4. Любовь к чтению художественной литературы.

Тема 8. Лидерство.

Краткая характеристика лидерства и ее обсуждение:

**Лидерство** - это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов. В настоящее время существует несколько направлений в изучении теорий лидерства. В соответствии с «традиционной концепцией лидерства» лидерские качества основываются на личных характеристиках. Они в соответствии с данной теорией могут быть либо врожденными, либо

воспитанными. Позднее **Френк Фидлер** предложил «**ситуационную теорию лидерства**... Данная теория предполагает, что, для того чтобы человек проявил себя как лидер, ему прежде всего необходима ситуация, в которой он сможет реализоваться соответствующим образом. Третья концепция, «**Новая концепция лидерства**», включила в себя первых два направления, но в ней уделяется больше внимания внутреннему миру лидера и его способностям за счет своих личностных качеств оказывать влияние на других людей. Власть лидера обеспечивается хорошим знанием людей, т.е. **настоящий лидер** - это хороший психолог. Он прекрасно чувствует моральный настрой собеседника, будь то единомышленник или оппонент, и умело ведет беседу в официальных и неофициальных условиях. Лидерство - это талант, без развития он угасает, как и все другие способности. Настоящим лидером человек становится к 30-35 годам, когда он набирается жизненного опыта. **Специалисты по менеджменту выделяют две группы лидеров**: 1)«игроки»; 2)«открытые» **«Игроки»** используют свою способность разбираться и управлять окружающими людьми исключительно в собственных целях. За их внешним благородством кроется холодный расчет в личных интересах. Это актеры, которые постоянно меняют свои маски и роли **«Игроки»** - это карьеристы, которые ни перед чем не остановятся, чтобы добиться более высокого положения. **«Открытые»** лидеры живут интересами коллектива, некой всеобщей идеей. В своей работе такие лидеры руководствуются обстоятельствами, в остальном они являются полной противоположностью «игрокам». Эти люди и есть настоящие лидеры, взаимоотношения которых с людьми, в том числе и их последователями, складываются на основе искренних отношений. (<https://studfile.net/preview/1493496/>)

### **Примерный перечень вопросов к опросу:**

Лидер 21 века – его портрет.

Кто из Великий людей России может быть вашим героем?

Факторы успешного лидерства – оценки «за» и «против».

Современный российский лидер – это...

### **Что Вы понимаете под словом «группа».**

1. Количество людей, едущих в одном автобусе.
2. Личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу.
3. *Две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной.*
4. Четко определенное количество людей.

### **Кто такой формальный лидер:**

1. Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
2. *Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.*
3. Целеустремленный менеджер.
4. Главный специалист.

### **Руководитель авторитарного стиля руководства:**

1. *Много работает, требует этого от других.*
2. Много работаем сам.
3. Делится властью с подчиненными.
4. Ценить подчиненных.

### **Руководитель демократического стиля руководства.**

1. Не терпит критики.
2. Ждет указаний сверху.
3. Избегает конфликтов.
4. *Коллегиально решает проблемы коллектива.*

### **Технология принятия управленческих решений в порядке их разрешения.**

1. *Одобрение.*
2. *Реализация.*
3. *Подготовка.*

### **Что относится к методам принятия управленческих решений:**

1. *Мозговая атака.*
2. Организация.

3. Формулировка.
4. Форма контроля.

## Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент.

### **Обсуждение современных подходов в инновационном менеджменте:**

- 1) Инновационный менеджмент - это процесс перевоплощения новой для мира, страны или конкретного региона идеи о концепции продукта, бизнес-процесса, маркетинга, технологии, материалов и компонентов в коммерческий проект с целью извлечения максимальной прибыли и оптимизации рисков в рамках общей стратегии бизнес-системы<sup>[1]</sup>.
- 2) Инновационный менеджмент - это Конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применимых и способных удовлетворить определенные потребности. Другими словами, инновация – это результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей<sup>[2]</sup>.
- 3) Инновационный менеджмент - это итоговый результат создания и освоения (внедрения) принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкурентные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, технологический)<sup>[3]</sup>.
- 4) Инновационный менеджмент - это новая или улучшенная продукция (товар, работа, услуга) способ (технология) ее производства или применения, нововведение или усовершенствование в сфере организации и (или) экономики производства и (или) реализации продукции, обеспечивающие экономическую выгоду, создающие условия для такой выгоды или улучшающие потребительские свойства продукции (товара, работы, услуги)<sup>[4]</sup>.
- 5) Инновационный менеджмент - это изменение (новые комбинации) производственных факторов, мотивированное предпринимательским духом, с целью внедрения и использования новых видов товаров, новых способов и методов производства, новых источников сырья, освоения новых рынков, новых форм организации производства (реорганизация с целью монополизации)<sup>[1][5]</sup>.
- 6) Инновационный менеджмент - это особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс осуществить новый вид бизнеса или услуг. Инновация — это разработка и внедрение нового, ранее не существовавшего, с помощью которого старые, известные элементы придают новые очертания экономике данного бизнеса<sup>[6]</sup>...

([https://ru.wikipedia.org/wiki/Инновационный\\_менеджмент](https://ru.wikipedia.org/wiki/Инновационный_менеджмент))

### **Метод прогнозирования, который базируется на предположении о неизменности или относительной стабильности имеющихся тенденций развития:**

- а) экстраполяционный,
- б) экспертный,
- в) моделирование,
- г) метод сценариев.

### **Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы – это элементы....**

- а) макроокружения,
- б) микроокружения,
- в) непосредственного окружения,
- г) внутренней среды.

### **Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организации, а также, внешних угроз и возможностей:**

- а) SWOT-анализ,
- б) матрица возможностей,
- в) матрица угроз,
- г) метод составления профиля среды.

## Тема 10. Управление знаниями.

### Примерные темы реферата:

История становления науки управления знаниями.

Исследования по управлению знаниями.

Масштаб управления знаниями.

Спираль знаний.

Стратегии управления знаниями.

Технологии управления знаниями.

### Вопросы к зачету

1. Методологические основы менеджмента.
2. Сущность и категории менеджмента.
3. Эволюция менеджмента и его современные концепции.
4. Основные этапы развития менеджмента.
5. Основные школы управления: Школа научного управления.
6. Основные школы управления: Административная (классическая) школа.
7. Принципы управления А. Файоля.
8. Основные школы управления: Школа «человеческих отношений» (1930-1950 гг.) и школа поведенческих наук (с 1950 г.)
9. Современные школы менеджмента и современная система взглядов на менеджмент.
10. Виды и элементы организаций.
11. Менеджеры в организации.
12. Эффективность менеджмента.
13. Эффективность решения. Принципы принятия решения.
14. Понятие качества управленческих решений и ее оценка.
15. Система функций менеджмента.
16. Формирование целей и стратегия организаций.
17. Планирование как функция менеджмента.
18. Сущность, виды и принципы планирования.
19. Организация в системе менеджмента.
20. Организация как открытая система.
21. Внешняя среда организации и ее характеристики.
22. Внутренняя среда организации и ее элементы
23. Контроль и регулирование в системе менеджмента.
24. Технология и методы менеджмента.
25. Управленческое решение в системе менеджмента. Процесс принятия решения.
26. Методы и инструменты менеджмента.
27. Коммуникации в менеджменте и их роль.
28. Виды управленческой информации. Коммуникационный процесс и его структура.
29. Коммуникационная сеть. Формальные и неформальные коммуникации.
30. Конфликты в организации. Причины и типы конфликтов.
31. Методы разрешения конфликтов и способы управления конфликтами.
32. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
33. Социально-психологические аспекты менеджмента.
34. Полномочия и ответственность. Виды полномочий. Делегирование полномочий.
35. Мотивация в менеджменте.
36. Понятие потребности и вознаграждения.
37. Содержательные теории мотивации.

38. Основы деловых отношений в менеджменте.
39. Самоуправление и самоменеджмент.
40. Информационное обеспечение менеджмента.
41. Искусство управленческого общения.
42. Коммуникации в системе управления.
43. Методы оптимизации управленческих решений.
44. Принципы управления.
45. Профессия менеджер. Роль менеджера.
46. Понятие стиля руководства. Авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Дисциплина «Основы менеджмента» изучается на протяжении одного семестра и завершается сдачей экзамена.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку 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.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются *практические занятия*. В ходе занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения. При подготовке к занятиям каждый студент должен: изучить рекомендованную учебную литературу; подготовить ответы на все вопросы. По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме. В процессе подготовки студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя. На *практических* занятиях осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники. Во время практических занятий возможна такая форма работы как устные выступления студентов по контрольным вопросам занятия. Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное, вдумчивое и свободное изложение материала. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать

вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется повторить выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

Тема доклада (реферата, эссе) выбирается студентом по согласованию с преподавателем. При этом важно учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата (доклад, эссе), имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата (доклада, эссе) составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.). Реферат (доклад, эссе) - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над рефератом (докладом, эссе): формулирование темы; подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10); составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание реферата (доклада, эссе); публичное выступление с результатами исследования. Работа по углублённому изучению дисциплины может выполняться в виде проработки отдельных тем исследований и представления полученных результатов устно или в виде эссе, доклада с презентацией. Тему для углублённого изучения может выбрать самостоятельно. По согласованию с преподавателем студент может выполнять углублённое изучение темы, связанной с его профессиональной деятельностью. Цель написания письменной работы – научить студентов самостоятельно применять полученные знания для комплексного решения конкретной научно-практической задачи.

Подготовка письменных работ способствует: развитию творческих способностей на основе самостоятельного проведения научных исследований по изучаемой дисциплине, умению самостоятельно мыслить, делать выводы и обобщения; привитию навыков в самостоятельной работе со справочной, научной и специальной литературой, получения необходимой информации через сеть Internet; формированию навыков в оформлении научных исследований по конкретной тематике.

Требования к оформлению. Письменные работы выполняются студентами самостоятельно и могут являться текущей аттестацией обучающихся, чтобы определить степень достижения учебных целей по учебной дисциплине. Реферат должен содержать 12-15 страниц машинописного текста на листе формата А4. Шрифт: Times New Roman, обычный, размер 12. Поля: верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 2,5 см, правое – 1,5 см. Выравнивание – по ширине, первая строка (абзац) – отступ на 1,25 см, межстрочный интервал – одиночный. Работа должна содержать элементы (Титульный лист установленной формы с указанием кафедры и фамилии руководителя. Содержание. Обозначения и сокращения. Введение. Во Введении отражается актуальность темы. При этом указываются: проблема, в рамках которой выполняется реферат, и характеризуется ее современное состояние (анализируется предметная область); основная цель и частные задачи, решаемые в нем; структура и объем. Анализ проблемы (из различных источников). Возможные направления решения проблемы (описание тех или иных процессов и т. п.). Заключение.) Эссе представляет собой небольшую, свободного изложения письменную творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы. В устной форме подготовленный материал может быть изложен на практическом занятии. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса. Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных

материалов. Важным элементом оформления эссе является корректное указание ссылок на источники использованного материала, информации и приведенных цитат.

*Групповая дискуссия (диспут)* – это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах. Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе, умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность быстро оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы. Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма», в котором участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они и будут обсуждаться и развиваться, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.

При реализации учебной дисциплины «Основы менеджмента» применяются различные образовательные технологии. Освоение учебной дисциплины «Основы менеджмента» предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий в форме проблемного обучения (практических заданий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. Учебные часы дисциплины «Основы менеджмента» предусматривают контактную работу преподавателя с о студентами в аудитории и контактную работу посредством электронной информационно-образовательной среды в синхронном и асинхронном режиме (вне аудитории) посредством применения возможностей компьютерных технологий (электронная почта, электронный учебник, тестирование, вебинар, видеофильм, презентация, форум и др.).

*Подготовка к практическому занятию.* При подготовке и работе во время занятий следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний. Предварительная подготовка к учебному занятию заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе с приборами, веществами. Работа во время проведения учебного занятия включает несколько моментов: консультирование студентов преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики. Обработка, обобщение полученных результатов проводится самостоятельно или под руководством преподавателя (в зависимости от степени сложности поставленных задач). Форма отчетности может быть письменная, устная или две одновременно. Главным результатом в данном случае служит получение положительной оценки по каждому практическому занятию. Это является необходимым условием при проведении контроля и допуска к промежуточной аттестации. При получении неудовлетворительных результатов студент имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения промежуточной аттестации.

*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.

*Подготовка к экзамену.*

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в



период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

После предложенных указаний у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

### **Критерии и шкала оценивания устного ответа на экзамене.**

Оценка *«отлично»* выставляется в том случае, когда студент демонстрирует на высоком уровне знание философских воззрений и формирование навыков критического анализа. Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал; демонстрирует способность реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования; поясняет утверждение на уместных примерах; уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. Студент демонстрирует глубокое понимание вопроса и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос, подвергая их критическому осмыслению.

Оценка *«хорошо»* выставляется в том случае, если студент подробно излагает содержание вопроса, но упускает некоторые аспекты рассматриваемого подхода/метода; демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается. Обращается к понятиям, однако, не может полно показать их значимость для ответа на вопрос. Поясняет утверждение на уместных примерах; отвечает на дополнительные вопросы по теме с небольшими паузами в разговоре.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в случае, когда студент излагает содержание билета поверхностно; демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода на уровне «здравого смысла»; не выходит на уровень абстрактных понятий, нужных для анализа качества информации. Демонстрирует способность частично реконструировать аргументацию авторов, на которых ссылается, но допускает ошибки. Поясняет утверждение на примерах, но не всегда сразу может обосновать их уместность. Отвечает на дополнительные вопросы по теме с паузами в разговоре и ошибками.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется студенту в том случае, если он излагает содержание вопроса сжато, не отражая сути; не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу. Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.

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

#### **Основная литература:**

1. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с./ <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/menedzhment-432933>
2. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с./ <https://www-biblio-online-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/menedzhment-432046>

3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.  
<http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
4. Гапоненко, А.Л. и др. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. — <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-432046>

#### Дополнительная литература:

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.  
<https://docplayer.ru/38379119Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html>
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.  
<https://pqmonline.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf>
3. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011.  
<http://www.iprbookshop.ru/82424.html>
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. — М.: «Альпина Паблишер», 2011.  
<http://www.iprbookshop.ru/58556.html>
5. Сайдман Д. Отношение определяет результат. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.  
[https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/how/how\\_read.pdf](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/how/how_read.pdf)
6. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.  
<http://www.sstcc.ru/files/2514/6021/3387/Manifest-lidera.pdf>
7. Чудновская, С. Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 291 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04206-1. — Режим доступа: [www.biblioonline.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3](http://www.biblioonline.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3).
8. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09247-9. — Режим доступа: [www.biblioonline.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823](http://www.biblioonline.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823)
9. Кастельс (Кастеллс), М. Власть коммуникации / Учебник: Пер. с англ. Н. М. Тылевич, А. А. Архиповой; Под науч. ред. А. И. Черных. — 2-е изд., доп. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — 591 с. — (Сер. "Переводные учебники ВШЭ"). - ISBN 978-5-7598-1556-3: 126.61.
10. Нариманова О.В. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2017. №2 (17). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnyy-stil-liderstva-narazlichnyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii>
11. Нариманова О.В. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2017. №2 (17). URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnyy-stil-liderstva-narazlichnyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii>
12. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Серия: Бакалавр.

Академический курс). — ISBN 978-5-53401436-5. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4](http://www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4)

13. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учеб. пособие для академического бакалавриата / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240](http://www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240)
14. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 236 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-53405153-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/10291FFFA79D-438A-A384-D10D7FC138C0](http://www.biblio-online.ru/book/10291FFFA79D-438A-A384-D10D7FC138C0)
15. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 215 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-53408755-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/83D91ED8E189-485A-8B19-3E0D7194F55E](http://www.biblio-online.ru/book/83D91ED8E189-485A-8B19-3E0D7194F55E).
16. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F549B9B45E7A46](http://www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F549B9B45E7A46).
17. Конарева Л. А. Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса // Век качества. 2011. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/put-k-uspehu-sovremennoykompanii-podhod-metodologii-i-adizesa-1>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. 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). [http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie\\_o\\_samostoyatelnoi\\_rabote.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf)

### **6.4 Нормативные правовые документы.**

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. — М.: Маркетинг, 2001.
2. Закон Российской Федерации от 9 октября 1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (с изменениями и дополнениями)
3. Закон Российской Федерации от 26 сентября 1997 № 125 «О свободе совести и о религиозных объединениях» (с изменениями и дополнениями).

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Правительства России [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [www.gjverment.gov.ru](http://www.gjverment.gov.ru)

2. Официальный сайт интернет-представительство Президента России в сети Интернет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
3. Официальный сайт: Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vladrieltor.ru/constitution>
4. Официальный сайт Единой Коллекции Цифровых Образовательных Ресурсов[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://school-collection.edu.ru>
5. Электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] Znanium. – Режим доступа: <http://znanium.com>
6. ЭБС «IPRbooks» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
7. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
8. ЭБС «Лань» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html>
9. Elibrary компании ProQuest <http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>
10. [www.historylinks.ru/catalogue/common/](http://www.historylinks.ru/catalogue/common/)
11. [kolibri.astroguru.com](http://kolibri.astroguru.com) (Биографии исторических деятелей)
12. [www.hist.msu.ru/ER/](http://www.hist.msu.ru/ER/) (источники по истории России)

#### **6.6. Иные источники**

##### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
2. [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru)
3. [www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru)
4. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru) (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
5. [www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com)
6. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru)
7. [www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
8. [www.vestnikmckisey.ru](http://www.vestnikmckisey.ru)
9. Бизнес-словарь- [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru)
10. Маркетинг Менеджмент – [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru)
11. Новый менеджмент – [www.new-management.info](http://www.new-management.info)
12. Отраслевые обзоры, исследования, аналитика - [www.vedomosti.ru/research/](http://www.vedomosti.ru/research/)
13. Российский журнал менеджмента – [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
14. Сайт компании UFGmanagement - [www.bbest.ru/strproc/strategia](http://www.bbest.ru/strproc/strategia)
15. Сайт Российского журнала менеджмента – СПб - [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
16. Сообщество менеджеров – [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru)
17. Терминология менеджмента - [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)
18. Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент. – [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)
19. Электронные книги: менеджмент и управление предприятием – [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

##### **Специальная литература для изучения во время обучения:**

1. Рэнд А., Атлант расправил плечи, Альпина Паблишер, Москва, 2016, 1364 стр.
2. Морита А., Sony. Сделано в Японии, Альпина Паблишер, Москва, 2014, 288 стр.
3. Вассерман Н., Главная книга основателя бизнеса, Альпина Паблишер, 2014, 364 стр.
4. Маск И., Никогда не сдамся, Олимп-Бизнес, Москва, 2015, 200 стр.
5. Шей Т., Доставляя счастье. От нуля до миллиарда, Манн, Иванов и Фербер, 2015, 304 стр.
6. Журнал «Forbes», изд-во The Forbes, США
7. Журнал «Harvard Business Review», изд-во Harvard Business School Publishing, США
8. Журнал «The Economist», изд-во The Economist Group, Великобритания
9. Журнал «Генеральный директор», изд-во Генеральный директор, Москва

10. Журнал «Экономическая политика», изд-во АНО «Редакция журнала „Экономическая политика"», Москва.

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

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора. Требования к программному обеспечению общего пользования: Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

Для изучения учебной дисциплины «Основы менеджмента» в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» используются:

**Учебная аудитория для занятий лекционного типа** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

**Учебная аудитория для занятий семинарского типа:** оснащена специализированной мебелью (стол для преподавателя, парты, стулья, доска для написания мелом); техническими средствами обучения (видеопроекторное оборудование, средства звуковоспроизведения, экран и имеющие выход в сеть Интернет).

**Помещения для самостоятельной работы обучающихся:** оснащены специализированной мебелью (парты, стулья) техническими средствами обучения (персональные компьютеры с доступом в сеть интернет и обеспечением доступа в электронно-информационную среду университета, программным обеспечением).

**Информационно справочные системы:**

| <b>№№</b> | <b>Название электронного ресурса</b>       | <b>Описание электронного ресурса</b>  | <b>Используемый для работы адрес</b>                                    |
|-----------|--|---|---|
| 1.        | <b>ЭБС IPRBOOKS</b>                        | Электронно-библиотечная система: учебная и научная литература по всем направлениям обучения. .                    | <a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>               |
| 3.        | Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru | Поиск по рефератам и полным текстам статей, опубликованных в российских и зарубежных научно-технических журналах. | <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>                   |
| 4.        | ЭБС издательства «Юрайт»                   | Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.   | <a href="http://www.biblio-online.ru/">http://www.biblio-online.ru/</a> |
| 5.        | ЭБС издательства «Лань»                    | Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов.   | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>               |
| 6.        | ЭБС Znanium                                | Электронно-библиотечная система. Учебная и научная литература по всем направлениям обучения..                     | <a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>               |

