

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.05.2026 11:59:05  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.08 Общий менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегический менеджмент

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА, Гапоненко А.Л.  
преподаватель кафедры менеджмента ИБДА, Шкирандо О.И.

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.О.08 «Общий менеджмент» одобрена на  
заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ  
РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## 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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.08 «Общий менеджмент» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС  <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ОПК -1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории.	ОПК ОС-1.1.	Самостоятельно решает задачи, требующие знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.1. 3-1. Знает основные функции менеджмента и их содержание.  ОПК ОС -1.1. У-1. Умеет определять основные функции менеджмента и их содержание, методы менеджмента и их содержание.
	ОПК ОС-3.	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия.	ОПК ОС-3.1.	Критически сопоставляет альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий	ОПК ОС-3.1. 3-1. Знает имеет представление о принятии организационно-управленческих решений как об одной из функций менеджмента.  ОПК ОС -3.1. У-1. Умеет находить организационно-управленческие решения на основании данных о внутреннем состоянии организации и ее внешнем положении на рынке;  ОПК ОС -3.1. У-2. Умеет поэтапно контролировать

					реализацию бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.
--	--	--	--	--	---

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

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

### Объем дисциплины

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)
<b>Очная форма</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	51
Лекции	20
Практические занятия	20
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	39
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен
<b>Очно-заочная форма</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	31
Лекции	8
Практические занятия	12
Лабораторные занятия	-
<b>Практическая подготовка</b>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	59
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.08 Общий менеджмент входит в блок обязательных дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегический менеджмент». Изучается по очной форме обучения во 2-ом семестре (2 семестр 1-го курса), по очно-заочной форме обучения в 3-ом семестре (первый семестр 2-го курса).

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 30 а.ч. (очная форма обучения) и 50 а.ч. (очно-заочная форма обучения).

Знания и умения, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	7	2		2							3	О		
Тема 2	Внешние факторы, изменяющие	8	2		2							4	О		

	менеджмент													
Тема 3	Менеджмент в организациях	8	2			2							4	О
Тема 4	Менеджмент бизнес процессов	8	2			2							4	ДИ
Тема 5	Коммуникации	8	2			2							4	ДИ
Тема 6	Человеческий и организационный потенциал.	8	2			2							4	ДИ
Тема 7	Обучающаяся организация Культура организации.	8	2			2							4	ДИ
Тема 8	Лидерство	8	2			2							4	ДИ
Тема 9	Управление изменениями. Инновационный менеджмент.	8	2			2							4	О
Тема 10	Управление знаниями	8	2			2							4	К
Промежуточная аттестация		29						2	9			18		Экзамен
<b>Итого</b>		108	20			20		2	9			18	39	

*Очно-заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	7	1			1							5	О	
Тема 2	Внешние факторы, изменяющие менеджмент	8	-			2							6	О	
Тема 3	Менеджмент в организациях	8	1			1							6	О	
Тема 4	Менеджмент	8	1			1							6	ДИ	

	бизнес процессов													
Тема 5	Коммуникации	8	-			2							6	ДИ
Тема 6	Человеческий и организационный потенциал.	8	1			1							6	ДИ
Тема 7	Обучающаяся организация Культура организации.	8	1			1							6	ДИ
Тема 8	Лидерство	8	1			1							6	ДИ
Тема 9	Управление изменениями. Инновационный менеджмент.	8	1			1							6	О
Тема 10	Управление знаниями	8	1			1							6	К
Промежуточная аттестация		29						2	9			18		Экзамен
<b>Итого</b>		108	8			12		2	9			18	59	

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

О – опрос.

ДИ – Деловая игра.

ПИЗ – коллоквиум.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-10 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## 3.2. Содержание дисциплины

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

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

### **Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент**

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

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

### **Тема 3. Менеджмент в организациях.**

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

### **Тема 4. Менеджмент бизнес процессов.**

Кайдзен, непрерывное совершенствование (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.

## **Тема 5. 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.

## **Тема 6. 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.

## **Тема 7. 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).

## **Тема 8. Лидерство.**

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

## **Тема 9. 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.

## **Тема 10. 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. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

1.1. Оценочные материалы по дисциплине ФТД.03 «Введение в специальность» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестирование, дискуссия, профессионально-исследовательские задания.

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

#### Вопросы для проведения опроса:

1. Что такое «управление»? Что такое «менеджмент»? Чем термин «менеджмент» отличается от термина «управление»?
2. Назовите основные функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.
3. Каковы основные характеристики новой модели управления?
4. Назовите основные этапы развития и становления современной теории и практики менеджмента.

### Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент.

#### Вопросы для проведения опроса:

1. Что собой представляет Классификация секторов общественного производства по Фишеру – Кларку? Приведите примеры видов общественного производства, относящихся к первичному, вторичному и третичному секторам.

2. Как менялась структура занятости по секторам в доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной экономике?

3. Что такое традиционные и современные факторы производства?

4. Каково соотношение физического и интеллектуального труда в современном производстве?

5. Что такое глобализация? Выделите положительные и отрицательные ее проявления.

### **Тема 3. Менеджмент в организациях.**

#### Вопросы для проведения опроса:

1. Что такое план, прогноз, программа? В чем их отличия?

2. Что такое стратегия?

3. В чем разница между тактическим и стратегическим планом?

4. В чем заключается традиционное и новое понимание стратегии?

5. Что такое миссия и цель организации? В чем их отличие?

6. Расскажите, что представляет собой цикл стратегического управления.

### **Тема 4. Менеджмент бизнес процессов.**

### **Тема 5. Коммуникации.**

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

### **Тема 7. Обучающаяся организация. Культура организации.**

#### Деловая игра по темам 4,5,6,7 «Создание собственной виртуальной компании мирового класса»

Цель: формирование представления о структуре организации, ее функционировании, реализации функций менеджмента на примере собственной виртуальной организации

Задание: академическая группа разделяется на команды из 3-4 человек, каждая команда создает проект виртуальной компании, первоначально описывая сферу ее деятельности, масштаб, этап жизненного цикла, ее состояние в настоящем времени и направления развития в будущем. Впоследствии каждая команда в течение 5 занятий выступает с защитой проекта виртуальной компании и представления его в виде презентаций, сопровождаемых выступлением с временным регламентом (не более 7 минут на презентацию).

Проект посвящен созданию и изучению модели организационных процессов и реализации функций менеджмента внутри виртуальной компании. При разработке проекта виртуальной компании и подготовке презентации студентам следует опираться на следующие вопросы по темам.

Пример вопросов для подготовки проекта «Создание собственной

виртуальной компании мирового класса» и его презентации

Вопросы для характеристики состояния компании в настоящем времени:

1. Потребитель:

Каковы наши теперешние потребители, почему они покупают у нас, а не у наших конкурентов?

Меняются ли их потребности, если да то, что движет этими изменениями?

Как мы используем эти изменения в свою пользу?

2. Конкуренция:

Кто наши теперешние конкуренты и почему потребители предпочитают их нам?

Меняется ли динамика конкурентной борьбы, если да - то, что движет этими изменениями?

Как мы можем использовать эти изменения в свою пользу?

3. Наша компания:

Если бы наши потребители перестраивали для нас нашу компанию, во что бы они ее превратили?

Как новейшие технологические разработки могут помочь нам добиться преимущества над конкурентами?

Как мы можем укрепить наши взаимоотношения с нашими ключевыми потребителями, поставщиками, деловыми партнерами?

4. Разработка представления об улучшениях

Каким было бы наше идеальное состояние, если бы наша организация могла максимально повысить свой потенциал?

1. Зачем существует данная организация?

2. Чего мы пытаемся добиться (стержневые цели)?

3. За что мы выступаем (стержневые ценности)?

4. Каков наш базовый подход к достижению нашей цели (стратегия)?

5. Как мы должны быть организованы (структура)?

6. Какими будут наши оперативные процедуры (Системы и деловые процессы)?

7. Какой тип персонала и компетенций могут нас устроить, и каковы наши пожелания к поведению людей (культура)?

Вопросы для характеристики состояния компании в будущем:

1. Клиент:

1. Похоже ли, что в будущем вы будете обслуживать тех же клиентов, что и сегодня? если нет, то как будут отличаться завтрашние клиенты?

2. Как вы будете выходить на завтрашних клиентов?

3. Где будут прочерчены индустриальные направления в будущем?

2. Конкуренция:

1. Какой будет основа конкуренции: постоянное обновление, совместное

обновление, массовая индивидуализация или что-то еще?

2. Какой будет конкуренция?

3. Что нам следует делать, чтобы промышленность развивалась наиболее благоприятным для нас путем?

3. Наша компания:

1. Какие стратегические возможности предпочтительнее, чтобы обеспечить выживание, или что еще лучше, доминирование на рынке? как мы сможем их осуществить?

2. Какие альянсы нам потребуется создать?

3. Характеристика типичного работника в будущем? Будет ли он являться в офис каждое утро или будет работать дома? Что он будет ждать в обмен на свое время и усилия?

4. Экспедиционный маркетинг

Как нам разместить новый товар или услугу?

В каких проектных характеристиках будет заинтересован потребитель?

Какие ценовые пункты он сочтет приемлемыми?

Какую тактику стимулирования следует применять?

Какие каналы распределения сработают лучше?

Контроль

Как осуществляется процесс управленческого и производственного контроля внутри вашей виртуальной организации?

Выделите различные инструменты контроля на различных этапах (предварительный, текущий, заключительный контроль) внутри вашей виртуальной организации.

Как используется мониторинг и бенчмаркинг внутри вашей виртуальной компании?

Сформулируйте правила эффективного контроля внутри вашей виртуальной организации.

Управление персоналом. Стимулирование и мотивация

Сформулируйте правила эффективного подбора персонала вашей виртуальной компании.

Какие методы материального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.

Какие методы нематериального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.

Человеческий и организационный потенциал. Обучающаяся организация

Расскажите о способах развития человеческого и организационного потенциала вашей виртуальной компании.

Каковы правила эффективной коммуникации внутри вашей виртуальной компании?

Каковы правила эффективной обратной связи внутри вашей виртуальной компании?

Сформулируйте примерный план адаптации, развития и обучения нового сотрудника вашей виртуальной компании.

Как ваша виртуальная компания может стать обучающейся?

### **Тема 8. Лидерство.**

Деловая игра по теме 8:

Выберите 3-4 примера выдающейся корпоративной культуры современных организаций и подумайте, какие ее элементы вы могли бы использовать в культуре вашей виртуальной компании.

Какие стили лидерства внутри вашей виртуальной компании являются эффективными? Какой стиль лидерства в какой рабочей ситуации является уместным?

### **Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент.**

Вопросы для проведения опроса:

1. Что такое инновации в менеджменте?
2. Каковы технологии и правила инновационного менеджмента?
3. Приведите примеры инновационного менеджмента в современных организациях.
4. Что такое краудсорсинг? Как используются технологии краудсорсинга в инновационном менеджменте?

### **Тема 10. Управление знаниями.**

На заключительном семинарском занятии будет проведен коллоквиум, посвященный современным тенденциям развития менеджмента.

Книги и вопросы к ним:

Р.Хантфорд. Гонка лидеров. Покорение Южного полюса. М. 2012

Каковы основные стили лидерства у Амундсена и Скотта?

В чем залог успешного лидерства Амундсена?

Каковы основные факторы успеха экспедиции Амундсена?

Каковы основные причины провала экспедиции Скотта?

Каковы основные ценности у Амундсена и у Скотта?

В каких случаях стиль Скотта мог бы стать более успешным?

В современных условиях в бизнесе какие элементы лидерства Амундсена и Скотта наиболее востребованы?

Г. Хэмел. Будущее менеджмента. М. 2013

Что такое управленческие инновации? Какие преимущества для компаний они создают, по мнению автора?

Каковы основные условия успешности управленческих инноваций сегодня, по мнению автора книги?

Из приведенных в книге примеров компаний, осуществивших

управленческие инновации, выберете наиболее яркий, по Вашему мнению. Выделите ключевые аспекты успешности этой компании.

Какую последовательность действий предлагает автор книги для успешной реализации управленческих инноваций в компаниях?

Каковы основные принципы менеджмента XXI века выделяются Г.Хэмелом?

Какие вызовы возникают перед организацией при реализации управленческих инноваций, по мнению автора?

Какие перспективы развития менеджмента выделяет Г.Хэмел?

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):  
приведены в п.6.2.

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,05	5
КТ - 2	100	0,05	5
КТ - 3		0,05	5
КТ - 4		0,3	30
КТ - 5		0,05	5
КТ - 6		0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и

типовые оценочные материалы:

**КТ-1**

Тема 1

Опрос

**КТ-2**

Тема 2

Опрос

**КТ-3**

Тема 3

Опрос

**КТ-4**

Тема 4,5,6,7,8

Деловая игра

**КТ-5**

Тема 9

Опрос

**КТ-6**

Тема 10

Коллоквиум

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

*1. Критерии оценивания опроса:*

<b>Критерии оценки</b>	<b>Диапазон баллов</b>	<b>Описание критерия</b>
<i>Качество подготовки доклада</i>	<i>16-25</i>	<i>Полное раскрытие темы. Логичный и структурированный материал. Актуальные и достоверные источники.</i>
	<i>11-15</i>	<i>Поверхностное раскрытие темы. Не совсем логичный и не структурированный материал. Устаревшие источники.</i>
	<i>0-10</i>	<i>Минимальное раскрытие темы.</i>

		<i>Не логичный и не структурированный материал. Отсутствие или недостоверность источников.</i>
<i>Качество выступления</i>	<i>16-25</i>	<i>Четкое и ясное изложение. Умение удерживать внимание аудитории. Высокая грамотность речи и совершенное владение материалом.</i>
	<i>11-15</i>	<i>Не вполне четкое и ясное изложение. Сложности в удержании внимания аудитории. Средняя грамотность речи и удовлетворительное владение материалом.</i>
	<i>0-10</i>	<i>Не четкое и не ясное изложение. Неумение удерживать внимание аудитории. Низкая грамотность речи и неудовлетворительное владение материалом.</i>
<i>Активность в обсуждении</i>	<i>16-25</i>	<i>Активное участие в дискуссиях и вопросах. Высокая способность аргументировать свою точку зрения. Восприятие конструктивных замечаний и большое число вопросов другим студентам.</i>
	<i>11-15</i>	<i>Среднее участие в дискуссиях и вопросах. Низкая способность аргументировать свою точку зрения. Недостаточное восприятие конструктивных замечаний, среднее число вопросов другим студентам.</i>
	<i>0-10</i>	<i>Низкая степень участия в дискуссиях и вопросах. Неспособность аргументировать свою точку зрения. Недостаточное восприятие конструктивных замечаний, отсутствие вопросов другим студентам.</i>
<i>Рефлексия и самооценка</i>	<i>16-25</i>	<i>Высокая способность анализировать свои сильные и слабые стороны. Активная готовность к улучшению своих будущих выступлений</i>
	<i>11-15</i>	<i>Средняя способность анализировать свои сильные и слабые стороны. Средняя готовность к улучшению</i>

		<i>своих будущих выступлений</i>
	<i>0-10</i>	<i>Неспособность анализировать свои сильные и слабые стороны. Низкая готовность к улучшению своих будущих выступлений</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

## 2. Критерии оценивания коллоквиума:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Активность в дискуссии</i>	<i>15-20</i>	<i>Активное участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
	<i>10-14</i>	<i>Не частое участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
	<i>0-9</i>	<i>Не участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
<i>Качество аргументации</i>	<i>15-30</i>	<i>Высокое качество аргументации. Использование достоверных источников и фактов</i>
	<i>0-14</i>	<i>Низкое качество аргументации. Использование недостоверных источников и фактов</i>
<i>Умение слушать и уважать мнение других</i>	<i>10-20</i>	<i>Высокая способность вести диалог, принимать иные точки зрения, не перебивать</i>
	<i>0-9</i>	<i>Низкая способность вести диалог, не принятие иных точек зрения, нарушение очередности высказываний</i>
<i>Подготовка материалов</i>	<i>6-15</i>	<i>Высокое качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал)</i>
	<i>0-5</i>	<i>Низкое качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал)</i>
<i>Инициативность и оригинальность идей</i>	<i>6-15</i>	<i>Активное предложение новых идей, нестандартных решений, способность мыслить вне рамок</i>
	<i>0-5</i>	<i>Отсутствие предложений новых идей, неспособность выходить за рамки, предпочтение проверенных схем</i>

Итого максимально:	100	
--------------------	-----	--

*1. Критерии оценивания деловой игры*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту программ для работы с данными для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.**

Зачёт проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Билеты содержат контрольные вопросы: по 3 вопроса (задания) в билете.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

Экзаменационные билеты включают в себя тестовую часть из 26 вопросов и 1 теоретический вопрос для письменного ответа.

Варианты вопросов для тестовой части

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»? (один правильный ответ)

- а) понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
- б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
- в) эти понятия эквивалентны.

2. Функция менеджмента (один правильный ответ):

- а) представляет собой концептуальную схему постановки проблем и их решения;
- б) представляет собой способы и средства осуществления управленческого воздействия;
- в) выражает содержание управленческого воздействия на объект управления;
- г) представляет собой модель, в соответствии с которой осуществляется управление различных субъектов.

3. Определите характеристики административных методов менеджмента (несколько правильных ответов):

- а) опираются на власть руководителя и представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения;
- б) предусматривают воздействие на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов;
- в) реализуются путём прямого воздействия руководителей на подчинённых на основе заключённых договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчинённых лиц, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность;
- г) заключаются в воздействии на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов.

4. Определите: какие из приведённых аспектов учебного процесса относятся к управлению развитием (несколько правильных ответов):

- а) расписание;
- б) создание новых учебных курсов;
- в) контроль посещаемости;
- г) повышение квалификации преподавателей.

5. Реализация стратегии не включает в себя (один правильный ответ):

- а) установка целей;
- б) мотивация работников;
- в) выбор конкретных стратегий для применения;
- г) распределение ресурсов.

6. Какие из перечисленных признаков относятся к инсорсингу (несколько правильных ответов):

- а) освоение и переработка внутренних и внешних ресурсов для обеспечения единого производственного процесса внутри организации;
- б) все необходимые функции организацией выполняются самостоятельно;
- в) организация существует благодаря многочисленным субподрядам;
- г) передача организацией своих ресурсов вовне, сторонним организациям для более эффективного выполнения ими ряда функций.

7. Управление персоналом или трудовыми ресурсами – это (один правильный ответ):

- а) деятельность, направленная на отбор необходимых специалистов для организации;

- б) профессиональная деятельность, направленная на максимально эффективное функционирование работников на основе принципа социального партнёрства;
- в) наём и увольнение работников;
- г) ведение записей в трудовой книжке.

8. Организация – это (один правильный ответ):

- а) Совокупность подразделений и взаимосвязей между ними;
- б) Сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей;
- в) Система отношений;
- г) Нормы, правила, регулирующие взаимоотношения и поведение всех участников коллектива.

9. Макросреда организации не включает (один правильный ответ):

- а) политические, юридические факторы;
- б) социально-культурные, демографические факторы;
- в) макроэкономические, научно-технические факторы;
- г) поставщики и посредники.

Примеры теоретических вопросов для второй части экзамена

1. Сущность менеджмента.

- управление процессами и людьми,
- управление социально-экономическими процессами,
- менеджмент как наука,
- объекты и субъекты менеджмента,
- реакция человека на управляющее воздействие.

2. Функции и методы менеджмента

- сущность функции управления,
- сущность метода управления,
- виды функций и их соотношение,
- виды методов управления.

3. Планирование

- прогноз,
- план,
- программа,
- соотношение прогноза, плана, программы,
- примеры использования планирования в деятельности стран и организаций.

4. Организация как функция

- организация как объект и как процесс,
- ответственность и полномочия,
- организация бизнеса: распределение функций.

#### 5. Организационные структуры управления

- виды,
- их преимущества и недостатки.

#### 6. Мотивация и стимулирование

- стимул и мотив,
- содержание мотивации и стимулирования,
- модель ожиданий,
- мотивационный процесс.

#### 7. Обучающаяся организация:

- сущность,
- развитие человеческих ресурсов организации,
- формирование обучающейся организации,
- обучение как функция управления.

#### 8. Лидерство: сущность, свойства эффективного лидера

- сущность лидерства,
- стили лидерства,
- качества лидера,
- модель ситуационного лидерства.

#### 9. Современные тенденции развития менеджмента

- характеристики современного мира,
- изменения в менеджменте,
- новые виды менеджмента,
- что важно в настоящее время в менеджменте.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта	В какой модели для описания свойств или характеристик объекта (либо события) используются символы: а) физической; б) математической; в) аналоговой; г) имитационной. Метод моделирования для оценки влияния того или иного решения фирмы на конкурентов:

	ответа (например, 3 или В).	а) теория игр; б) модель очереди; в) модель линейного программирования; г) теория случайных чисел.										
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) варианты ответа (например, А1 или Б4).	1. Установите соответствие между закономерностями функционирования и развития систем и их группами.										
		1) Взаимодействие части и целого	а) – Коммуникативность - Иерархичность									
		2) Иерархическая упорядоченность	б) – Историчность - Самоорганизация									
		3) Осуществимость систем	в) – Эквивалентность - «Закон необходимого разнообразия» У.Р. Эшби - Потенциальная осуществимость Б.С. Флейшмана									
		4) Развитие систем	г) – Целостность и эмерджентность - прогрессирующая систематизация - прогрессирующая факторизация - аддитивность									
		2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид организационной структуры</th> <th>Описание организационной структуры</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Линейная структура</td> <td>а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.</td> </tr> <tr> <td>2. Функциональная структура</td> <td>б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.</td> </tr> <tr> <td>3. Штабная структура</td> <td>в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.</td> </tr> <tr> <td>4. Дивизиональная структура</td> <td>г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в</td> </tr> </tbody> </table>	Вид организационной структуры	Описание организационной структуры	1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.	2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.	3. Штабная структура	в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.	4. Дивизиональная структура	г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в
Вид организационной структуры	Описание организационной структуры											
1. Линейная структура	а) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.											
2. Функциональная структура	б) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.											
3. Штабная структура	в) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.											
4. Дивизиональная структура	г) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в											

			рамках выделенных ресурсов.
		5. Матричная структура	е) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют необходимую информацию для принятия решений.
		6. Проектная структура	ф) Структура строится на принципе двойного подчинения исполнителей – руководителю проекта и руководителю функционального подразделения.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Мозговая атака - это методика принятия решения, при которой</p> <p>а) принимаются к рассмотрению только быстро реализуемые варианты решения;</p> <p>б) принимаются все варианты без критики;</p> <p>в) в работе участвуют только управленцы высшего звена управления;</p> <p>г) в работе участвуют функциональные специалисты.</p> <p>2. В методе «Дельфи» эксперты участвуют при обсуждении вопроса о принятии решения</p> <p>а) поэтапный опрос экспертов по анкете;</p> <p>б) в форме «круглого стола»;</p> <p>в) заочно с помощью электронных средств связи;</p> <p>г) на условиях анонимности.</p>	
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Расставьте в логической последовательности этапы построения системы обучения человеческих ресурсов на основе компетентностного подхода:</p> <p>А. Оснащение учебных центров современным оборудованием для эффективного обучения.</p> <p>Б. Разработка полного комплекса методических и контрольно-измерительных материалов в поддержку программ обучения.</p> <p>В. Разработка стандартов обучения на основе моделей компетенций и профессиональных стандартов как «эталона» корпоративного обучения.</p> <p>Г. Разработка модульных (или матричных) программ обучения для различных категорий человеческих ресурсов в соответствии с установленными квалификационными уровнями.</p> <p>Д. Подготовка преподавателей и методического персонала в</p> <p>а) соответствии с международными стандартами корпоративного обучения.</p>	<p>Расставьте в правильной последовательности этапы инновационного процесса:</p> <p>А. Разработка.</p> <p>Б. Коммерциализация.</p> <p>В. Генерирование идей.</p> <p>Г. Определение возможностей и оценка идей.</p>

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Укажите показатель, используемый для определения возможности снижения выручки до точки безубыточности?  Варианты ответов: а) запас финансовой прочности б) запас безубыточности
		Механизм воздействия на сумму прибыли за счет изменения соотношения постоянных и переменных издержек представляет собой:  Варианты ответов: а) капитальный рычаг б) операционный рычаг
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Обозначьте роль количественных методов и системного анализа в управлении
		Как связана теория кризисов с процессами глобализации экономики?

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным</i>	20-29

<p><i>умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i></p>	
<p><i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i></p>	0-19

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

Не используются

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении практических заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов в рамках дискуссии, а также выполнение практического задания. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Цель дискуссий более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с практическим заданием.

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

### 8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О., Менеджмент: учебник / А. О. Блинов, Ю. А. Романова, О. С. Рудакова. — Москва : КноРус, 2024. — 285 с. — ISBN 978-5-406-12752-0. — URL: <https://book.ru/book/952430> .

2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook\_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-018619-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2020563>.

3. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под общ. ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. — 5-е изд., перераб. и доп. - ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 287 с. - ISBN 978-5-238-03723-3. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2121197> .

4. Основы менеджмента учебное пособие / Е. В. Трошина, Л. Л. Алехина, Т. М. Анурина [и др.]. — Москва : КноРус, 2024. — 486 с. — ISBN 978-5-406-12732-2. — URL: <https://book.ru/book/952424>

5. Теория организации (Теория менеджмента) : учебное пособие / Г. И. Москвитин, Е. Д. Платонова, Н. Т. Акмаева [и др.] ; под ред. Г. И. Москвитина, Е. Д. Платоновой. — Москва : КноРус, 2024. — 338 с. — ISBN 978-5-406-13476-4. — URL: <https://book.ru/book/955173> .

### 8.2. Дополнительная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 672 с. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996>

2. Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенюк. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 480 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2158054>.

3. Горелик, О. М., Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О. М. Горелик. — Москва : КноРус, 2024. — 270 с. — ISBN 978-5-406-12250-1. — URL: <https://book.ru/book/951010> .

4. Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский

учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841703> .

5. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Справочники ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-009860-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907577>

6. Общий и финансовый менеджмент: учебное пособие / Ф. М. Узденова, А. Н. Столярова, О. Б. Скрипник [и др.]. — Москва : КноРус, 2025. — 354 с. — ISBN 978-5-406-13563-1. — URL: <https://book.ru/book/955377> .

7. Платов, А. В., Современный менеджмент: практикум : учебное пособие / А. В. Платов, М. В. Виноградова, А. А. Силаева. — Москва : Русайнс, 2024. — 263 с. — ISBN 978-5-466-06399-8. — URL: <https://book.ru/book/953759>.

8. Попова, Е. В., Менеджмент: бизнес-процессы в организации : учебное пособие / Е. В. Попова, А. В. Курамшина. — Москва : Русайнс, 2024. — 133 с. — ISBN 978-5-466-05752-2. — URL: <https://book.ru/book/953153> .

9. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин, Е. В. Емельянова [и др.] ; под общ. ред. В. Н. Круглова. — Москва : КноРус, 2025. — 258 с. — ISBN 978-5-406-13596-9. — URL: <https://book.ru/book/955401>.

10. Шагеев, Д. А., Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте : учебник / Д. А. Шагеев. — Москва : КноРус, 2025. — 301 с. — ISBN 978-5-406-13888-5. — URL: <https://book.ru/book/955841>.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"

4. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 6 апреля 2021 г. N 245 “Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры”

#### 8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>