

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.В.08 Современный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Стратегический менеджмент
(профиль направления подготовки)

Очная/очно-заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козловский Алексей Валерьевич, старший преподаватель кафедры Менеджмент

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., заведующий кафедрой Менеджмент

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 Современный менеджмент одобрена на заседании кафедры Менеджмент факультета Экономики и финансов.

Протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
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.В.08 Современный менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТ Ф/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
08.018 Специалист по управлению рисками, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025 г. №264н. D/05.6 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов оценки органам управления организации	ПКс-2	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПКс-2.1	Владеет методами управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ПК-2.1. 3-1. Знает Законодательство Российской Федерации по виду деятельности организации и требования (рекомендации) в области управления рисками ПК-2.1. 3-2. Знает Организация управленческой отчетности организации, отдельных бизнес-процессов, проектов, решений ПК-2.1. 3-3. Знает Организационная структура организации ПК-2.1. 3-4. Знает Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности

					<p>ПК-2.1. 3-5. Знает Принципы соблюдения информационной безопасности, сохранения конфиденциальности данных</p> <p>ПК-2.1. У-1. Умеет Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации</p> <p>ПК-2.1. У-2. Умеет Формировать медиатеки для структурированного хранения и каталогизации цифровой информации</p>
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся очной формы с преподавателем по видам учебных занятий: 34 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 38 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Контактная работа обучающихся очно-заочной формы с преподавателем по видам учебных занятий: 18 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 6 ак.час на лекции и 8 ак.час на практические занятия. 54 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Б1.В.08 Современный менеджмент реализуется на 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

Макроэкономика (2 семестр)

Микроэкономика (1 семестр)

Введение в специальность (1 семестр)

Общий менеджмент (2 семестр)

Учебная дисциплина Б1.В.08 Современный менеджмент относится к дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается на 3 курсе в 6 семестре по

очной форме обучения и на 3 курсе в 5 семестре по очно-заочной форме обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Введение в специальность, Теория организации. Знания, полученные в результате освоения дисциплины Б1.В.08 Современный менеджмент, могут использоваться при изучении дисциплин Антикризисный менеджмент, Инвестиционный менеджмент и бизнес планирование, а также при прохождении обучающимися Технологической (проектно-технологической) практики. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого имеющегося устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1.	Сущность, развитие и становление современного менеджмента.	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Т, Д
Тема 2.	Организация, формы, структуры управления.	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Т, Д
Тема 3.	Функции и методы менеджмента. Современное планирование, мотивация, контроль и развитие организации.	12	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Т, Д
Тема 4.	Управленческие решения.	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Т, Д
Тема 5.	Стратегия современного менеджмента.	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Т, Д
Тема 6.	Международный менеджмент.	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Т, Д
Промежуточная аттестация										4				Зачет
Итого		72	14	0	0	16	0	0	0	4	0	0	38	

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэ		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Сущность, развитие и становление современного менеджмента.	11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Тема 2.	Организация, формы, структуры управления.	12	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Тема 3.	Функции и методы менеджмента. Современное планирование, мотивация, контроль и развитие организации.	12	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Тема 4.	Управленческие решения.	11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Тема 5.	Стратегия современного менеджмента.	11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Тема 6.	Международный менеджмент.	11	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9	Т, Д	
Промежуточная аттестация										4				Зачет	
Итого		72	6	0	0	8	0	0	0	4	0	0	54		

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

Катгэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

Т-тестирование

Д - дискуссия

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство. Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность, развитие и становление современного менеджмента (ПКс-3.2)

Введение в теорию и практику менеджмента. Менеджмент как процесс управления.

Лидерство. Виды лидерства. Предпосылки развития лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Организационные полномочия.

Уровни управления в организации. Виды менеджмента. Проблемы и концепции развития современного менеджмента в условиях глобализации экономики.

Сущность современного менеджмента, состав его функций и его отличия от традиционного менеджмента прошлых периодов. Школы и направления развития менеджмента. Подходы к управлению с точки зрения различных школ.

Системный подход к структуре и процессу менеджмента. Ситуационный подход. Проблемы де бюрократизации систем управления.

Тема 2. Организация, формы, структуры управления (ПКс-3.2).

Проектирование организации. Алгоритм создания организационной формы управления. Этапы жизненного цикла организации. Характеристики и типы организаций. Внутренние и внешние факторы организации (фирмы). Типы административного аппарата. Виды организационных полномочий. Типы организационных структур управления. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. Дивизиональная (отделенческая) структура управления. Продуктовая структура управления. Рыночная структура управления. Региональная структура управления.

Функции организации в разрезе управления проектами. Проектные организации. Принципы проектного управления. Глобальная продуктовая структура. Глобальная региональная структура. Матричная структура управления. Конгломератная (смешанная) структура управления.

Тема 3. Функции и методы менеджмента. Современное планирование, мотивация, контроль и развитие организации (ПКс-3.2).

Основные функции управления организацией. Задачи функций управления. Принципы реализации функций. Целеполагание. Функции целей. Виды целей. Разработка дерева целей. Делегирование. Обратная связь.

Планирование как функция управления. Система взаимосвязанных планов.

Мотивация как функция управления. Принципы мотивации персонала. Пирамиды потребностей.

Контроль производственных процессов. Понятие контроля. Функции контроля в системе управления. Принципы осуществления контроля. Виды контроля. Этапы процесса

контроля. Контроллинг как механизм координации управленческих функций. Набор элементов системы контроллинга. Моделирование управленческих воздействий. Системный подход. Ситуационный подход. Координация фаз процесса управления.

Принципы и методы управления персоналом. Потребности и мотивы человека. Иерархия потребностей. Потенциал личности. Психологический портрет личности. Морально-психологические аспекты сознания работоспособного коллектива. Социально-психологические основы нормирования труда.

Взаимоотношения руководителя и коллектива. Выбор стиля руководства. Организация трудовых процессов.

Формы и системы оплаты труда. Организация оплаты труда. Формирование социального пакета. Планирование и развитие человеческих ресурсов. Система удержания квалифицированных кадров. Кадровый эскалатор. Особенности управления человеческим потенциалом в условиях финансового кризиса.

Тема 4. Управленческие решения (ПКс-3.2).

Виды управленческих решений. Критерии эффективного решения. Требования к качеству и эффективности управленческих решений. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений.

Технология разработки и реализации управленческих решений. Методы оптимизации решений. Требования к оформлению решений. Учет, контроль и мотивация реализации управленческих решений.

Экономическое обоснование управленческих решений. Ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятий, повышающих эффективность управления. Ожидаемый экономический эффект от реализации нового товара. Динамические показатели эффективности инвестиций.

Управление риском. Классификация рисков. Мониторинг и анализ внутренних и внешних рисков. Методы снижения рисков. Оптимизация риска.

Тема 5. Стратегия современного менеджмента (ПКс-3.2).

Стратегическое планирование и управление. Стратегические решения. Оценка стратегических позиций и выбор направлений деятельности фирмы. Стратегия в условиях неопределенности. Адаптация организации к рынку. Исследование товарного рынка и продукции фирмы.

Стратегия товара. Выбор товара. Определение товара. Стратегия процесса. Зависимость выбора процесса от вида концепции формирования конкурентного преимущества.

Инновационное управление. Виды инновационных стратегий. Организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Инновационный цикл.

Тема 6. Международный менеджмент (ПКс-3.2).

Международный бизнес и международный менеджмент. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе. Цели международной интеграции. Формы многонациональных компаний. Холдинговая форма организации МНК. Интегрированные банковские структуры.

Формы международных стратегических альянсов. Международные инвестиции. Валютно-финансовая среда. Валютный риск и стратегии его хеджирования. Факторинг и форфейтинг.

Международный рынок инвестиций. Международные инвестиционные компании. Технологическая политика МНК. Организационное развитие МНК. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 Современный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

		ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 Современный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания

Тема 1 Сущность, развитие и становление современного менеджмента.

Тестовые задания:

1. В какой период времени существовала школа научного управления (менеджмента):

- а) 1885–1920 гг.
- б) 1920–1950 гг.
- в) 1950– по настоящее время
- г) 1920–1930 гг.

2. Сколько основных принципов управления было разработано А. Файолем:

- а) 10;
- б) 12;
- в) 14.
- г) 8

3. Рассмотрение организации как определенной социальной системы характерно для:

- а) классической школы;
- б) школы поведенческих наук;
- в) количественной школы
- г) человеческой школы

Темы для дискуссии:

1. Охарактеризуйте вклад в науку управления Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Эмерсона
2. Охарактеризуйте вклад в науку управления М. Вебера, М.Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу.
3. Назовите общие принципы административного менеджмента А.Файоля. Почему их называют универсальными?
4. Какие науки лежали в основе развития школы человеческих отношений.
5. Какие науки лежали в основе развития эмпирической школы управления?
6. Что принципиально отличает менеджмент 20-го и 21-го века?

Тема 2 Организация, формы, структуры управления.

Тестовые задания:

1. Теорию бюрократического построения организации и системы управления разработал:
 - а) М. Вебер.
 - б) Д. МакГрегор
 - в) Ф. Герцберг
 - г) Э. Мэйо.
2. Право отдавать команды и нести ответственность за результаты работы описывается таким принципом управления А. Файоля, как ...
 - а) разделение труда.
 - б) власть и ответственность
 - в) дисциплина;
 - г) единоначалие.
3. Степень централизации в менеджменте определяется:
 - а) типом административного аппарата;
 - б) делегированием прав и полномочий;
 - в) организационной структурой;
 - г) властью руководителя.

Темы для дискуссии:

1. Что лежит в основе эволюции организационной структуры предприятия?
2. Какие объективные механизмы лежат в основе процесс реорганизации?
3. Что вы подразумеваете под организационной структурой предприятия и как она формируется?
4. Какие факторы внешней среды организации относятся к косвенным и почему?
5. Какие факторы внешней среды организации относятся к прямым и почему?
6. Какие факторы внутренней среды организации вы знаете и как они влияют на эффективность ее деятельности?
7. Что означает понятие организационных полномочий и какой механизм лежит в основе его передачи по уровням управления?

Тема 3 Функции и методы менеджмента. Современное планирование, мотивация, контроль и развитие организации.

Тестовые задания:

1. В своем труде «Основные черты промышленной администрации – ...» А. Файоль выделил следующие функции руководителя:

- а) прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль;
- б) предвидение, организация, руководство, координация, контроль;
- в) планирование, организация, управление, мотивация, контроль.
- г) планирование, организация, мотивация, контроль.

2. Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, целей организации и выработки стратегии называется:

- а) планированием;
- б) прогнозированием;
- в) управлением;
- г) прогнозированием.

3. Функция менеджмента, сущность которой состоит в определении действий и ресурсов, необходимых для реализации разработанного плана действий:

- а) организация;
- б) координация;
- в) контроль;
- г) планирование.

Темы для дискуссии:

1. Какие методы управления лежат в основе управления предприятием и его персоналом?

2. Из каких функций складывается процесс управления организацией? В чем состоит логика их последовательной смены?

3. Назовите этапы стратегического планирования. В чем состоит сущность и значение первого этапа?

4. Что означает понятие цель? Какова роль целеполагания в организации?

5. Что означает понятие миссия организации? Каково ее значение и роль для организации? Приведите примеры миссии современных организаций.

6. Что означает понятие «дерево целей», какие свойства целей вы знаете? Из каких этапов складывается целеполагание?

Тема 4 Управленческие решения.

Тестовые задания:

1. Управленческое решение – это:

- а) выбор одной или нескольких альтернатив из множества возможных;
- б) процесс нахождения связи между существующим состоянием системы и желательным, определяемым целью управления;
- в) это властное требование руководителя;
- г) процесс «сжатия» информации и преобразования её из описательной («дескриптивной») в командную («прескриптивную») - предписывающую форму.

2. Выбор одной из имеющихся альтернатив в менеджменте называется:

- а) вариантом;
- б) решением;

- в) целью;
- г) задачей.

3. Решения, принимаемые на основе знаний и опыта, в менеджменте называются:

- а) решениями, основанными на суждениях;
- б) рациональными решениями;
- в) интуитивными решениями;
- г) стандартным решением.

Темы для дискуссии:

1. Как влияет качество и количество входной информации при выборе метода принятия управленческого решения?

2. Почему управленческие решения называют подфункцией управления? Какие основные решения принимаются главным руководителем на этапах реализации функций управления?

3. Что лежит в основе классификации управленческих решений?

4. Чем отличаются стандартные решения от рациональных?

5. Какова роль коммуникаций в организации в процессе принятия управленческих решений?

6. Сформулируйте критерии эффективности заданного решения.

Тема 5 Стратегия современного менеджмента.

Тестовые задания:

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

3. Выбор стратегии – это:

а) этап в общем стратегическом процессе, на котором информация, полученная в результате стратегического анализа, используется для оценки вариантов и выбора наиболее подходящего из них;

- б) определение путей достижения целей;
- в) определение приоритетов
- г) анализ и оценка альтернативных стратегий

Темы для дискуссии:

1. Какие объективные причины лежат в основе появления науки «Стратегический менеджмент»?
2. Какова роль стратегического планирования в современном менеджменте?
3. Какие стратеги предприятия вы знаете и в чем их особенность?
4. Какие этапы стратегического планирования вы знаете? Раскройте из цель и задачи.
5. Какие методы стратегического анализа вы знаете?
6. В чем состоит сущность метода стратегического анализа SWOT-анализ?

Тема 6 Международный менеджмент.

Тестовые задания:

1. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
 - а. Отношения собственности
 - б. Единое управление
 - в. Общность финансов
 - г. единые цели персонала
2. Базовая идеология, по мнению Джеймса Коллинза и Джерри Порраса, состоит из:
 - а) ключевые ценности
 - б) основное предназначение
 - в) глобальные амбициозные цели
 - г) наглядное описание
3. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:
 - а) Подражания
 - б) Фланговой атаки
 - в) Обходного маневра
 - г) имитация

Темы для дискуссии:

Как связаны между собой процессы глобализации мировой экономики и мировых экономических кризисов?

Задание:

- обсудите сущность вопроса в группе
- приведите примеры из практики деятельности организаций разных форм собственности и сфер деятельности по своему выбору и обсудите, с какими проблемами сталкиваются руководители данных организаций по изучаемому вопросу, обозначьте пути их решения.

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 обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,4	40
КТ 2	100	0,2	20
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.

Тестирование:

Тема 1.

1. В какой период времени существовала школа научного управления (менеджмента):

- а) 1885–1920 гг.
- б) 1920–1950 гг.
- в) 1950– по настоящее время
- г) 1920–1930 гг.

2. Рассмотрение организации как определенной социальной системы характерно для:

- а) классической школы;
- б) школы поведенческих наук;
- в) количественной школы
- г) человеческой школы

3. В каком подходе центральное место занимает конкретный набор обстоятельств:

- а) системном;
- б) ситуационном;
- в) процессуальном;
- г) в современном

4. Важнейший вклад в развитие административной школы управления внес:

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Маслоу;
- г) М.Вебер

5. Впервые стала официально учитывать человеческий фактор:
- а) классическая школа управления;
 - б) школа научного управления;
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) школа человеческих резервов
6. Причины тех или иных поступков людей наиболее серьезно стала изучать:
- а) классическая (административная) школа;
 - б) школа поведенческих наук;
 - в) школа научного управления;
 - г) школа человеческих отношений.
7. К факторам, влияющим на национальную модель управления, относятся:
- а) географическое положение страны;
 - б) духовное развитие общества;
 - в) менталитет нации;
 - г) численность населения страны.
8. Для системы управления экономикой России с 20-х по 80-е гг. XX в. было характерно:
- а) директивное планирование;
 - б) устранение государства от управления экономикой;
 - в) социально ориентированное рыночное регулирование;
 - г) государственное регулирование.
9. Что такое валентность вознаграждения?
- а) нерегулярность;
 - б) мера ценности или приоритетности;
 - г) открытость;
 - д) индивидуальная направленность;
10. Для менеджеров России в начале XXI в. характерными являются следующие проблемы:
- а) те же, что и для менеджеров большинства стран с развитой рыночной экономикой;
 - б) те, которые возникают у менеджеров в слаборазвитых странах;
 - в) специфические, которых нет ни в одной стране мира;
 - г) те же, что и для менеджеров всех стран мира.

Теме 2-3.

1. Право отдавать команды и нести ответственность за результаты работы описывается таким принципом управления А. Файоля, как ...
- а) разделение труда.
 - б) власть и ответственность
 - в) дисциплина;
 - г) единоначалие.
2. Что является источником власти и управления? (П)
- а) Знания.
 - б) Техника.
 - в) Собственность.
 - г) Люди.
3. Обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение в менеджменте называется:
- а) ответственностью;
 - б) исполнительностью;
 - в) порядочностью;
 - г) дисциплинированностью.
4. Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:
- а) Технология управления.
 - б) Функции управления.
 - в) Техника управления.

- г) Профессиональная подготовка.
- д) Иерархия управления.
- 6. Стиль управления.

5. Смысл какой структуры состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов:

- а) линейной организационной структуры управления;
- б) линейно-штабной организационной структуры управления
- в) линейно-функциональной организационной структуры управления;
- г) функциональной организационной структуры управления.

6. Какой вид контроля обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) промежуточный.

7. Управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, документационное обеспечение управления, учет (бухгалтерский, управленческий), обеспечение оргтехники и др. относится к

- а) общим функциям;
- б) связующим функциям;
- в) частным функциям;
- г) специфическим функциям.

8. Планирование, организация, мотивация, контроль относятся к ...

- а) общим функциям;
- б) связующим функциям;
- в) частным функциям;
- г) специфическим функциям.

9. К какой группе методов руководства относятся методы, воздействующие на поведение работников через отрицательные стимулы:

- а) административные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) психологические

10. Какие виды функций менеджмента существуют?

- а) общие;
- б) связующие;
- в) частные;
- г) специфические.

Тема 4.

1. Базовая управленческая категория - это:

- а) управленческая функция;
- б) проблемная ситуация;
- в) управленческое решение;
- г) управленческие действия;
- д) управленческая цель.

2. Выбор одной из имеющихся альтернатив в менеджменте называется:

- а) вариантом;
- б) решением;
- в) целью;
- г) задачей.

3. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- а) Стадийность;
- б) правомерность;

- в) мотивационность;
- г) коллегиальность.

4. Технологическое свойство управленческого решения - это:

- а) комплексность;
- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

5. Метод – это

- а) определенная систематическая процедура, применяемая с целью получения продукта или результата;
- б) система мер для улучшения качества продукции;
- в) научный термин для определения стандарта производственной деятельности;
- г) научный термин, который использует руководитель для управления персоналом.

6. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

7. Эвристика – это

- а) новое направление в науке и техники;
- б) неожиданный выход из затруднительного положения;
- в) совокупность специальных методов и приемов поиска решений в процессе открытия чего-то нового ранее неизведанного;
- г) это наука об инновационных решениях.

8. Математические методы принятия решений охватывают:

- а) имитационное моделирование;
- б) морфологический анализ;
- в) теорию игр
- г) «дерево решений»

9. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:

- а) цели;
- б) проблемы;
- в) разделение труда;
- г) профессионализм;
- д) актуальность.

10. Информация об исполнении решения и состоянии объекта управления, поступающая от него к субъекту управления, в менеджменте называется термином:

- а) «прямая связь»;
- б) «обратная связь»;
- в) управленческое воздействие;
- г) коммуникация

Тема 5-6 Стратегия современного менеджмента

1. Стратегическое планирование – это:

- а) Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- б) Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в) Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия

- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

3. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

- а) Связанная и несвязанная
- б) Общая и частная
- в) Конкретная и абстрактная

4. Стратегические планы разрабатываются сроком на:

- а) 3-5 лет;
- б) 5-10 лет.
- в) 10-15 лет
- г) 15 лет и более.

5. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а) Корпоративный
- б) Деловой
- в) Общественный

6. Культурно-кластерный подход:

- а) значение культурного фактора преувеличено;
- б) страны и нации различаются уровнем экономического развития;
- в) культурный фон страны играет важную роль
- г) культура страны влияет на национальную модель менеджмента

7. Возможности выбора стратегии на основе использования моделей жизненных циклов (товаров и организаций)

- а) Приводит к получению аналогичных результатов, но усложняют процесс выбора;
- б) Усложнение процесса выбора повышает и обоснованность избираемой стратегии;
- в) Усложняют работу, не обеспечивая лучшее обоснование выбора стратегии.

8. Функции планирования в системе японского менеджмента свойственно:

- а) Коллективное принятие решений консенсусом;
- б) Широкое использование обществ качества;
- в) Индивидуальное принятие решений;
- г) Быстрое принятие решений и свободная их реализация;

9. Теория жизненных циклов (товаров и организаций) в ММ целесообразна (или не целесообразна):

- а) Повышает эффективность выбранной стратегии (за счет чего?);
- б) Играет аналогичную роль;
- в) Не играет существенного значения.

10. Возможными препятствиями для предприятия по проникновению на международный рынок могут быть:

- а) таможенные барьеры;
- б) нетарифные ограничения;
- в) цели и возможности предприятия;
- г) потенциал рынка;

КТ – 2.

Дискуссия:

Тема 1

Вопросы для дискуссии:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Охарактеризовать вклад в менеджмент Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Эмерсона
2.	Охарактеризовать вклад в менеджмент М. Вебера, М.Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу.
3.	Назвать принципы административного менеджмента А.Файоля.

4.	Развитие школы человеческих отношений.
5.	Развитие эмпирической школы управления.
6.	Обозначить роль количественных методов и системного анализа в управлении.
7.	Охарактеризовать взаимосвязи между системный и ситуационным подходом.
8.	Дискуссия о формальном и неформальном лидерстве.

Тема 2-3

Вопросы для дискуссии:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Разработать организационную форму управления по заданному алгоритму.
2.	Составить классификацию внутренних и внешних факторов развития организации.
3.	Охарактеризовать виды организационных полномочий в заданной структуре.
4.	Определить этап жизненного цикла организации. Сформулировать основную цель на данном этапе, выбрать соответствующие: метод управления, организационный образ, характер, тип лидера, метод управления и организационную модель
5.	Разработать систему показателей для реализации контроллинга.
6.	Составить план деятельности на основе прогноза развития окружающей среды.
7.	Сформулировать миссию фирмы. Составить дерево целей.
8.	Дискуссия об отношении к труду (Теория Х и У Мак-Грегора).
9.	Дискуссия о возможности задействовать в фирме все ступени мотивационной пирамиды.

Тема 4

Вопросы для дискуссии:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Сформулировать критерии эффективности заданного решения.
2.	Найти методом мозгового штурма три выхода из заданной ситуации.
3.	Составить дерево решений.
4.	Выбрать наилучшее решение из нескольких. Привести доказательства в пользу выбора.
5.	Рассчитать ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятия.
6.	Рассчитать экономический эффект от реализации нового товара.
7.	Рассчитать динамические показатели эффективности инвестиций

Тема 5-6

Вопросы для дискуссии:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Оценить стратегические позиции фирмы.
2.	Выбрать новое направление деятельности фирмы.
3.	Сделать выводы о перспективах развития рынка.
4.	Разработать стратегию сбыта принципиально нового товара.
5.	Дать характеристику внешней среды международного бизнеса.
6.	Доклад о деловых традициях одной из стран.
7.	Презентация о развитии крупной международной компании.
8.	Охарактеризовать преимущества различных интегрированных конпоративных структур.
9.	Охарактеризовать недостатки различных интегрированных конпоративных структур.

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

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	0	Количество правильных ответов менее 55%
	25	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания Дискуссии:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие выбранных понятий	41-70	Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы
	21-40	Поверхностное описание без привязки к выбранной системе
	0-20	Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе
Количество выполненных заданий	30	Количество выполненных заданий от 85% до 100%
	15	Количество выполненных заданий от 55% до 84%
	0	Количество выполненных заданий менее 55%
Итого максимально:	100	

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами 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.

Зачет проводится в письменной форме. В устной или письменной форме. Необходимо дать ответ в письменном или устном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

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

Вопросы для подготовки к зачету.

1. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Современные подходы к определению предмета менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Влияние исторических факторов на эволюцию задач менеджмента.
5. «Одномерные» учения об управлении: научное управление.
6. Сущность и эволюция бихевиористских представлений об управлении.
7. Роль организационных теорий в развитии теории менеджмента.
8. «Синтетические» учения об управлении.
9. Место П. Друкера в создании систематизированного учения об управлении.
10. Ситуационные теории менеджмента.
11. Основные принципы теории «7-S».
12. Американская модель менеджмента. Японская модель менеджмента. Маркетинговая (информационная) модель менеджмента.
13. Школа использования научных достижений в управлении.
14. Специфика управленческого труда в организации. Типовые операции и процедуры управленческих работ.
15. Категории управленческих кадров. Индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность менеджера.
16. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в управлении организацией.
17. Влияние направлений деятельности организации на ее структуру.
18. Классификация организаций. Формы объединения компаний.
19. Принципы общей теории систем.
20. Организация как закрытая и открытая система.
21. Влияние факторов макросреды и микросреды на управление организацией.
22. Механизмы связи внутренней и внешней среды. Типология организаций в зависимости от их отношений с внешней средой.
23. Механизм интеграции в систему. Взаимодействие между системой и ее частью.
24. Выделение основных структурных компонентов организации.
25. Организационная структура в системе менеджмента.
26. Понятие рациональной бюрократической организации.
27. Функциональная организационная структура.
28. Дивизиональная организационная структура. Выбор типа дивизиональной структуры.
29. Дивизионально-продуктовая структура.
30. Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя.
31. Географическая дивизиональная структура.
32. Проектная организационная структура.
33. Матричная структура организации.
34. Организация конгломератного типа.
35. Динамическая сетевая организационная структура.
36. Эдхократическая организационная структура.
37. Многомерная организационная структура.
38. Организация, ориентированная на рынок.
39. Партиципативная структура.

40. Предпринимательская структура.
41. Влас-тные полномочия в организационной структуре. Принципы формирования командной цепочки.
42. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки.
43. Линейные и вспомогательные отделы в организационной структуре.
44. Понятие нормы управляемости.
45. Проектирование организационной структуры. Этапы организационного проектирования. Понятие реинжиниринга.
46. Принципы разработки оргструктур управления.
47. Оптимизация оргструктуры управления. Признаки оптимальной организационной структуры.
48. Выработка критериев для оценки возможностей организационной структуры управления.
49. Разработка организационной структуры с учетом особенностей жизненного цикла организации.
50. Действия менеджера на различных этапах жизненного цикла организации.
51. Организация системы франчайзинга. Виды франчайзинговых систем и соглашений.
52. Разработка целей деятельности организации. Функции целей организации.
53. Классификация целей.
54. Процесс построения дерева целей.
55. Понятие и виды прогноза. Принципы прогнозирования.
56. Методы прогнозирования: количественные и качественные.
57. Сущность и принципы планирования.
58. Методы планирования: балансовый, бюджетный, нормативный.
59. Графические и математические методы планирования.
60. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
61. Целевые комплексные программы.
62. Бизнес-планы.
63. Значение функции мотивации в менеджменте.
64. Мотивационная теория подкрепления.
65. Применение в менеджменте иерархии потребностей А. Маслоу.
66. Иерархия мотивов индивидуальной и групповой мотивации В. Зигерта и М. Ланга.
67. Управленческая решетка Блейка-Моутон.
68. Мотивационная модель Ф. Герцберга.
69. Мотивационная модель Д. Макклелланда.
70. Теория ожиданий В. Врума. Применимость теории ожиданий в практике управления.
71. Теория справедливости Дж.С. Адамса.
72. Модель Портера-Лоулера. Применимость модели в практике управления.
73. Мотивация снижения текучести управленческих кадров.
74. Организационные отношения в системе менеджмента.
75. Коммуникационный процесс и коммуникативные различия. Виды коммуникаций в организации.
76. Организационная культура. Сильная и слабая культура.
77. Доминирующие культуры и субкультуры. Многообразие и монокультура в организации.
78. Способы передачи и изменения культуры организации.
79. Особенности управления человеком. Социально-психологические свойства личности в менеджменте.
80. Психологические особенности управления группой.

<p>утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	2)Иерархическая упорядоченность	b) –Историчность - Самоорганизация
	3)Осуществимость систем	с) –Эквифинальность - «Закон необходимого разнообразия» У.Р.Эшби - Потенциальная осуществимость Б.С. Флейшмана
	4)Развитие систем	d) -Целостность и эмерджентность - прогрессирующая систематизация - прогрессирующая факторизация - аддитивность
	2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.	
	Вид организационной структуры	Описание организационной структуры
1.Линейная структура	a) Структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Передача поручений осуществляется в зависимости от поставленной задачи.	
2.Функциональная структура	b) В структуре создаются автономные подразделения по различным специализациям (продуктам, регионам, клиентам и пр.), которые действуют самостоятельно.	
3.Штабная структура	с) Структура основывается на принципе единства распределения поручений. Каждый подчиненный имеет одного руководителя. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом.	
4.Дивизиональная структура	d) Структура предназначена для разработки и реализации определенной комплексной задачи в рамках выделенных ресурсов.	
5.Матричная структура	e) В структуре линейные руководители управляют процессами, а специальные подразделения предоставляют необходимую информацию для принятия	

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

	5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	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
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где 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.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, 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.	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

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

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной

литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

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

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

8.1. Основная литература

**Все источники взаимозаменяемые.*

8.1 Основная литература

1. Гапоненко А.Л. и др. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-468731>
2. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с.
3. Менеджмент: учебник для вузов. Под ред. Эриашвили Н.Д., Цыпкин Ю.А. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2023. - 287 с.
4. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с.
5. Федоров В.М. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В.М. Федоров, М.А. Саньков. — Москва : ИНФРАМ, 2023.—267 с

8.2 Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. Режим доступа: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.
5. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2013. — 397 с. — 978-5-7749-0772-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51040.html>
6. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.
8. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
9. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
10. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.

8.3. Нормативные правовые документы.

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.

8.4. Интернет-ресурсы.

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.garweb.ru](http://www.garweb.ru).
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultantr.ru](http://www.consultantr.ru).
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

8.5. Иные источники.

Не используются.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)
- бумага формата А4 для работы групп.