

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 16.06.2026 20:06:15
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 «Менеджмент»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Экономика предприятий и организаций

(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Палий Кристина Романовна, к.полит.н., доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.10 «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.В.10 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 **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.1	Составлять план работы, тезисы доклада (выступления), конспекты лекций, первоисточников, работать с источниками учебной информации, представлять результаты своего интеллектуального труда	<p>УК ОС-3.1 З-1</p> <p>знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков</p> <p>УК ОС-3.1 У-1</p> <p>использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач</p> <p>УК ОС-3.1 У-2</p> <p>организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</p>
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Действовать в рамках своей роли в выполнении командной задачи	<p>УК ОС-3.2 З-1</p> <p>знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков</p> <p>УК ОС-3.2 У-1</p> <p>использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих</p>

					задач УК ОС-3.2 У-2 организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.3	Проявлять лидерские качества в командной работе	УК ОС-3.3 3-1 знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков УК ОС-3.3 У-1 использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач УК ОС-3.3 У-2 организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта
08.036 Специальный лист по работе с инвестиционными проектами, утв. приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 23.09.2024г. № 497н. А/02.6	ПКс ОС III-3	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ПКс ОС III-3.1	Освоить методы принятия организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности	ПКс ОС III-3.1 3-1 знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков ПКс ОС III-3.1 У-1 использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач ПКс ОС III-3.1 У-2 организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта					
--------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

* 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

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы/144 академических/110 астрономических часов.

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

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 28 академических часа.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часа.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 79 академических часов. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.10 «Менеджмент» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.01 Экономика, направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций. Изучается в 3-ем семестре (первый семестр 2-го курса).

Курс опирается на знание дисциплин ФТД.В.ДВ.01.01 «Основы интеллектуального труда и практика межличностного общения»,

ФТД.В.ДВ.01.02 «Адаптивные коммуникационные технологии и социально-психологический практикум».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 79 а.ч.

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

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕ ГО	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	Эволюция менеджмента	10	2			2							6	Р	
Тема 2	Система менеджмента: принципы, методы, виды,	12	4			2							6	О	

	признаки													
Тема 3	Функции менеджмента	12	4			2							6	О
Тема 4	Организация в системе менеджмента	11	2			2							7	О, ПИЗ
Тема 5	Среда организации в менеджменте	11	2			2							7	Р
Тема 6	Организационные структуры в менеджменте	12	2			4							6	О, Т
Тема 7	Социально-психологические аспекты менеджмента	11	2			2							7	Д
Тема 8	Управленческие решения в менеджменте	12	2			4							6	О, Т
Тема 9	Коммуникации в системе менеджмента	10	2			2							6	Д
Тема 10	Основы риск-менеджмента	11	2			2							7	О, Д

Тема 11	Эффективность в менеджменте	11	2			2							7	Д
Тема 12	Международный менеджмент	12	2			2							8	О, Т
Промежуточная аттестация		4								4				зачет с оценкой
Итого		144	28			28				4			79	

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.

Т – тестирование.

О – опрос.

Р – реферат.

Д – диспут.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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

Темы 1-12 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция менеджмента. УК ОС-3.1

Природа управления и исторические тенденции его развития. Эволюция школ управления. Вклад различных направлений в развитие теории менеджмента. Системный подход в управлении. Ситуационный подход в управлении.

Тема 2. Система менеджмента: принципы, методы, виды, признаки. УК ОС-3.1

Понятие, сущность, цели, задачи и принципы менеджмента. Принципы менеджмента. Методы менеджмента. Виды менеджмента.

Тема 3. Функции менеджмента. УК ОС-3.2

Функции менеджмента и их классификация. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента. Сущность и место планирования в менеджменте. Структура процесса планирования. Система прогнозов и планов предприятия. Организация и координация в системе менеджмента. Сущность понятия организации. Специфика координации в системе менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Место мотивации в менеджменте. Модель мотивации труда и ее основные элементы. Контроль в системе менеджмента. Сущность, значение и виды контроля в системе управления. Организация контроля деятельности подчиненных. Процесс контроля в системе менеджмента.

Тема 4. Организация в системе менеджмента. УК ОС-3.2

Общие функции и цели моделирования; основные принципы моделирования; классификация моделей; этапы построения системной модели; гомеостатическое моделирование; информационные модели в управлении знаниями и жизненном цикле продукта; общая задача принятия решений; построение математической модели; имитационное моделирование, области применения моделей; общая постановка задач линейного программирования; транспортная задача, как математическая модель; моделирование бизнес-процессов.

Тема 5. Среда организации в менеджменте. УК ОС-3.2

Анализ факторов внешней среды. Политические и правовые факторы. Экономические факторы. Социальные и культурные факторы. Технологические факторы. Анализ внутренней среды организации. Виды организационных ресурсов. Элементы внутренней среды организации.

Тема 6. Организационные структуры в менеджменте. УК ОС-3.2

Сущность и понятие организационной структуры управления. Линейная организационная структура управления. Функциональная

организационная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. Дивизиональная структура управления. Матричная структура управления. Проектно-целевые организационные структуры.

Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента. УК ОС-3.3

Основные качества менеджера. Типизация ролей менеджера. Сущность, формы и способы власти и влияния. Классификация типов власти лидера. Понятие и сущность руководства и лидерства. Самоменеджмент и имидж руководителя. Управление конфликтами в организации. Классификация конфликтов. Причины конфликтов в организации. Последствия конфликтов. Стратегии и тактики поведения в конфликте.

Тема 8. Управленческие решения в менеджменте. ПКс ОС III-3.1

Понятие и природа управленческого решения. Схема процессов формирования решения. Классификация решений. Процесс принятия решения и его структура. Методы разработки и принятия управленческих решений. Процесс реализации управленческих решений. Организация и контроль исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Оценка эффективности решений.

Тема 9. Коммуникации в системе менеджмента. УК ОС-3.2

Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте. Специфика информационного аспекта в менеджменте. Виды информации. Характеристика мирового рынка информационных услуг. Производители и продавцы информации. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций в организации. Сущность и разновидности организационных коммуникаций. Формы коммуникаций в организации. Коммуникационный процесс: элементы и этапы.

Тема 10. Основы риск-менеджмента. ПКс ОС III-3.1

Риск и неопределенность. Классификация рисков. Оценка рисков. Методы анализа рисков. Методы снижения рисков.

Тема 11. Эффективность в менеджменте. ПКс ОС III-3.1

Понятие и сущность эффективности в менеджменте. Повышение эффективности менеджмента. Способы оценки эффективности менеджмента.

Тема 12. Международный менеджмент. ПКс ОС III-3.1

Организация международного бизнеса. Сущность и понятие международного менеджмента. Учет национально-культурных

особенностей в международном менеджменте. Особенности формирования и использования моделей менеджмента в развитых странах мира.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.10 Менеджмент 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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты 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	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. 	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, БВА 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"> 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 используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, тестирование, коллоквиум, реферат, диспут.

Тема 1. Эволюция менеджмента.

Для написания Реферата (Р) предлагаются следующие темы:

1. Появление менеджмента и его значение для общества.
2. Основные этапы менеджмента как науки.
3. Основные типы организаций, создаваемых менеджерами.
4. Роли менеджера в организации.
5. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
6. Основные требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
7. Понятие команды менеджера и ее значение.
8. Роль организаций в решении общественных проблем

9. Современные теории менеджмента.
10. Методы принятия управленческих решений.
11. Управленческие информационные системы.
12. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
13. Административные методы управления.
14. Социально-психологические методы управления.
15. Общие функции управления.
16. Стил ь управления: понятие и классификация.
17. Управленческое решение: понятие и виды.
18. Организационная структура управления современным предприятием.

Тема 2. Система менеджмента: принципы, методы, виды, признаки.

Опрос по теме 2.

1. Каковы основная цель и задачи менеджмента?
2. Что является субъектом и объектом в управлении?
3. Какие вы знаете принципы менеджмента?
4. Какие вы знаете виды менеджмента?
5. Какие вы знаете методы менеджмента?
6. Какие подходы внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления?

Тема 3. Функции менеджмента.

Опрос по теме 3.

1. Каково содержание понятия «функция менеджмента»?
2. В чем заключается содержание общих и частных функций управления?
3. В чем заключаются задачи планирования в организации?
4. Каковы особенности системы прогнозов и планов на предприятии?
5. Какие задачи выполняет организация в системе менеджмента?
6. Каковы общие признаки организации?
7. Каково понятие и сущность мотивации?
8. От каких основных факторов зависит эффективность стимулирования сотрудников?
9. Каковы цели, назначение и задачи контроля в системе функций менеджмента?

Тема 4. Организация в системе менеджмента.

Профессионально-исследовательские задания по теме 4.

Задание 1. Заполните таблицы.

1. Приведите конкретный пример миссии, видения и целей (в соответствии с требованиями SMART)

	Пример
Миссия	
Видение	
Стратегическая цель	
Тактическая цель	
Оперативная цель	
Целевая задача	

2. Определите основные черты организационных структур управления:

Черты	Линейно-функциональная	Проектная	Матричная
1. Иерархический тип структур			
2. Подчинение исполнителей руководителю функциональных служб			
3. Подчинение исполнителей руководителю проекта			
4. Подчинение исполнителей руководителю и менеджерам производственных отделений			
5. Ограниченность по срокам и ресурсам			

3. Выберите для каждого примера соответствующий ему, на Ваш взгляд, тип организационной структуры. Объясните свой выбор.

Пример	Тип организационной структуры	Пояснения
Банк, с обширной филиальной сетью		
Парикмахерская		
Многопрофильная строительная организация		
Рекламное агентство (без филиалов)		
Компания по производству металлоконструкций		

4. Приведите примеры общих функций и их частное проявление

9. Удовлетворение культурных и духовных потребностей				
------------------------------------------------------	--	--	--	--

7. Определите состав процедур этапов принятия решений (поставьте знак «X» напротив, на Ваш взгляд, правильного ответа):

Процедуры	Определение проблемы и выяснение ее	Разработка альтернативных вариантов	Выбор наилучшего решения	Организация выполнения решения
1. Сбор информации				
2. Оценка решения проблемы				
3. Разработка критериев				
4. Оценка последствий				
5. Контроль реализации				
6. Описание проблемы				
7. Формулировка требований и ограничений				

8. Приведите примеры оценки эффективности:

№	Экономическая оценка эффективности	Оценка эффективности деятельности управленческих органов и должностных лиц
1		
2		
3		
4		

Задание 2.

На примере организации (можно на примере отдела, группы и т.п.), в которой Вы работаете (работали), выполните следующие задания:

- 1) Постройте коммуникационную структуру.
- 2) Выявите основные риски (минимум 5 рисков) для данной организации и выберите для каждого риска метод снижения.

Задание 3.

Вы решили создать компанию в Москве по оказанию коллекторских услуг. Основным видом деятельности, которой будет являться оказание помощи государственным, коммерческим структурам и физическим лицам по взысканию средств с неплательщиков по долгам. Планируемая численность штатных сотрудников – 25 человек.

При этом Вы располагаете собственными финансовыми средствами. Помещение найдено, лицензий, сертификатов и разрешений не получено.

- 1) Выберите тип организационной структуры и постройте ее. Объясните свой выбор.

2) Постройте для данного предприятия схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов) в соответствии с требованиями SMART.

Опрос по теме 4.

1. Что является субъектом и объектом в управлении?
2. Что такое организация с точки зрения системы и объекта управления?
3. Менеджмент — это искусство. Менеджмент — это наука. Какое утверждение ближе к истине, на Ваш взгляд?
4. На каком этапе жизненного цикла находится организация, в которой вы работаете? Обоснуйте ответ.
5. Дайте определение миссии организации.
6. Определите взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации.
7. Есть ли в организации, в которой Вы работаете (работали) миссия и видение? Если нет, попробуйте их сформулировать.

Тема 5. Среда организации в менеджменте.

Для написания Реферата (Р) предлагаются следующие темы:

1. Принципы управления.
2. Мотивация управленческого труда.
3. Стратегии управления организацией.
4. Лидерство в менеджменте.
5. Власть менеджера.
6. Контроль в системе управления.
7. Экономическая эффективность управления.
8. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
9. Коммуникации в управлении.
10. Стилль деятельности менеджера.
11. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
12. Японская модель менеджмента.
13. Оценка профессиональных качеств менеджера.
14. Особенности российского менеджмента.
15. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
16. Шведская модель управления экономикой.
17. Проблемы управления в странах Европы.
18. Самоменеджмент руководителя.

Методические рекомендации по написанию Реферата

- задание с максимально возможной практической направленностью;
- объемом (в эквиваленте) 10-12 стандартных страниц (Times New Roman 14, 1,5 интервал).

Тема 6. Организационные структуры в менеджменте.

Тестирование по теме 6.

1. Понятие «менеджмент» можно трактовать как ...
 - a) особую функцию в деятельности организации
 - b) деятельность, ориентированную на анализ рыночной среды
 - c) организационное решение
 - d) особую систему взглядов руководства на организацию

2. Практика управления возникла ...
 - a) вместе с созданием школы научного управления
 - b) в XX веке
 - c) в связи с промышленной революцией в Англии в XVIII веке
 - d) вместе с объединением первых людей в устойчивые группы, например, в племена
 - e) с возникновением системного подхода

3. Сущность управленческой деятельности заключается в том, чтобы ...
 - a) наилучшим образом выполнять свои обязанности
 - b) всячески содействовать развитию бизнеса
 - c) координировать деятельности исполнителей
 - d) приносить фирме прибыль

4. Управление как наука представляет собой ...
 - a) особую функцию в деятельности организации
 - b) обособленную совокупность действий, осуществляемых субъектом управления по отношению к управляемому объекту
 - c) способ воздействия управляющей системы на управляемую
 - d) область научного знания со сформировавшейся теоретической и методологической базой

5. Основная цель менеджмента как вида деятельности – ...
 - a) создание материальных благ
 - b) создание прибавочного продукта
 - c) создание условий для успешного достижения целей организации
 - d) генерирование идей, приносящих материальную пользу, прибыль

Опрос по теме 6.

1. Опишите основные факторы внутренней среды и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в

которой работаете. Обоснуйте взаимосвязь и взаимозависимость всех переменных внутренней среды организации.

2. Опишите различия между средой косвенного и прямого воздействия.

3. Опишите основные факторы прямого воздействия и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в которой работаете.

4. Опишите основные факторы косвенного воздействия и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в которой работаете.

5. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?

6. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?

7. Какие выделяют типы управления?

8. Что демонстрирует «организационная структура»?

9. Какие типы связей существуют в организации?

Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента.

Вопросы для проведения дискуссии по теме 7.

1. Как соотносятся между собой понятия «власть», «влияние», «лидерство»?

2. Дайте определение полномочий власти. Чем они отличаются?

3. Дайте описание основных источников и типов власти.

4. Что такое харизма и как ее может использовать руководитель?

5. Почему руководителю не следует применять власть, построенную на страхе?

6. Чем выражается законная власть?

7. Каковы три основных подхода к рассмотрению проблемы лидерства?

8. Какие стили руководства выделяет Курт Левин?

9. Каковы системы стилей лидерства по Лайкерту?

10. Что показывает управленческая решетка Блейка — Моутона?

11. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?

12. Что такое конфликт? Какие методы управления конфликтами вам известны?

Тема 8. Управленческие решения в менеджменте.

Тест по теме 8

1. Организации как закрытой системе присуще ...

а) реализовывать свою продукцию на зарубежном рынке

- b) наличие управляющий
- c) отсутствие взаимодействия с внешней средой
- d) пополнение человеческих ресурсов

2. Долгосрочное качественно определенное развитие организации понимается как ...

- a) стратегия организации
- b) цель организации
- c) онтогенез
- d) тактика организации

3. Утверждение, в котором проявляется отличие данной организации ото всех ей подобных, формулирующее смысл существования организации, есть ...

- a) цель организации
- b) рекламный лозунг
- c) миссия организации
- d) стратегия организации

4. Конкретное конечное состояние отдельных характеристик деятельности, к которому стремится организация, – это ...

- a) цель организации
- b) рекламный лозунг
- c) миссия организации
- d) стратегия организации

5. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение стратегических целей, – это ... уровень

- a) - средний
- b) - высший
- c) - низший
- d) - промежуточный

Опрос по теме 8.

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
5. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
6. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее

решение, — это всегда конкретный менеджер организации?

7. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
8. Дайте понятие проблемы.
9. Что понимается под критериями выбора?
10. Какое решение можно считать оптимальным?

Тема 9. Коммуникации в системе менеджмента.

Вопросы для проведения дискуссии по теме 9.

1. В чем преимущество использования отечественных статистических пакетов?
2. Какие примеры применения методов анализа данных в сфере коммуникационного менеджмента вы можете привести?
3. Каким образом осуществляется движение информационного потока от поставщика к пользователю?
4. Что представляют собой мировые информационные ресурсы?
5. Что такое коммуникация (с позиции различных подходов)?

Тема 10. Основы риск-менеджмента.

Вопросы для проведения дискуссии по теме 10.

1. Дайте определение понятиям «неопределенность», «риск», «вероятность риска».
2. Что такое измерение рисков? Дайте определение понятию «анализ рисков».
3. Перечислите факторы неопределенности и риска в процессе принятия решений.
4. Перечислите методы снижения рисков
5. Что такое страхование рисков, и каким образом можно использовать этот метод снижения рисков?
6. Как использовать метод распределения рисков?

Опрос по теме 10.

1. Каковы формы, в рамках которых реализуются коммуникации в организации?
2. Какими элементами представлена коммуникационная система в рамках организации? Каким образом они связаны между собой?
3. Как можно усовершенствовать коммуникационную систему современной организации?
4. Каким образом осуществляется процесс обмена информацией в рамках организации?

5. Каково значение коммуникационных барьеров?

Тема 11. Эффективность в менеджменте.

Вопросы для проведения дискуссии по теме 7.

1. Раскройте сущность и содержание понятия «эффективности».
2. Определить виды эффективности.
3. Раскройте существующие подходы к оценке эффективности менеджмента.
4. Чем обусловлена эффективность деятельности менеджера?
5. Опишите модели эффективности менеджмента в организации и их применение в различных условиях.
6. Назовите признаки эффективного менеджера в организации.

Тема 12. Международный менеджмент.

Тест по теме 12.

1. Выбор, сделанный лишь на основе ощущения того, что он правилен, это ... решение
 - a) логическое
 - b) интуитивное
 - c) рациональное
 - d) осторожное
2. Коллективный метод принятия решений, заключающийся в проведении многотуровой процедуры анкетирования, – это ...
 - a) мозговой штурм
 - b) японская (кольцевая) система
 - c) метод Дельфи
 - d) социологический опрос
3. Коллективный метод принятия решений, заключающийся в совместном генерировании идей, – это ...
 - a) мозговой штурм
 - b) японская (кольцевая) система
 - c) метод Дельфи
 - d) социологический опрос
4. С точки зрения теории и практики менеджмента от 50 до 90 % своего времени менеджеры проводят, занимаясь ...
 - a) выработкой стратегии фирмы
 - b) коммуникациями
 - c) принятием решений
 - d) работой с бумагами

5. Принятие более рискованных решений в группе по сравнению с индивидуальными называется...

- a) позитивный сдвиг
- b) ослепление решением
- c) аналитический паралич
- d) излюбленная альтернатива

Опрос по теме 12.

1. Какую роль в развитие внешнеэкономических связей вносят международные компании?

2. Чем международный бизнес отличается от предпринимательской деятельности, ориентированной на внутренний рынок? Каковы их общие черты?

3. Что такое международный франчайзинг?

4. Дайте определение международного менеджмента.

5. В чем суть мультилокальной стратегии?

6. Как изменяется организационная структура компании, выходящей на международный рынок?

7. Охарактеризуйте низкоконтекстную культуру.

8. Перечислите особенности американского стиля ведения переговоров.

9. Каким образом влияет на деятельность международной компании этноцентризм?

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	0,1	10
КТ - 2	100	0,1	10
КТ- 3	100	0,1	10
КТ - 4	100	0,1	10
КТ - 5	100	0,1	10
КТ - 6	100	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, Тема 2.

Опрос.

КТ-2

Тема 3, Тема 4.

Опрос.

КТ-3
Тема 5, Тема 6.
Опрос.

КТ-4
Тема 7, Тема 8.
Опрос.

КТ-5
Тема 9, Тема 10.
Опрос.

КТ-6
Тема 11, Тема 12.
Опрос.

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

1. Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>
<i>Логика и структура ответа</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	<i>0-20</i>	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	<i>0-20</i>	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории,</i>

		<i>цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	<i>0-20</i>	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания профессионально-исследовательских заданий:

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>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания дискуссии:

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</i>

		<i>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	

4. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от</i>

		85% до 100%
Итого максимально:	100	

1. Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Качество реферата</i>	31-50	<i>Работа написана грамотно и хорошим стилем изложения. Реферат демонстрирует логичность и структурированность работы. Проведен глубокий анализ и аргументация.</i>
	16-30	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной теме</i>
	0-15	<i>Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе</i>
<i>Презентация и участие в обсуждении</i>	16-25	<i>Ясно и убедительно презентованы основные результаты реферата. Активное участие в обсуждении других рефератов. Высокое качество задаваемых вопросов и комментариев.</i>
	0-15	<i>Не убедительное представление результатов исследования, пассивность при обсуждении</i>
<i>Обратная связь и рефлексия</i>	16-25	<i>Высокий уровень рефлексии по итогам семинара, способность воспринимать и использовать критику. Регулярность и частая активность в подготовке и обсуждении реферата, инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>
	11-15	<i>Средний уровень рефлексии по итогам семинара, сложности с восприятием и принятием критики. Средняя регулярность и активность в подготовке и обсуждении рефератов, средняя инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>

	0-10	<i>Низкий уровень рефлексии по итогам семинара, непринятие аргументов и критики. Низкая регулярность и пассивность в подготовке и обсуждении реферата, низкая инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>
Итого максимально:	100	

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

Отсутствует.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**.

Зачёт с оценкой 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 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.

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Природа управления и исторические тенденции его развития.
2. Эволюция школ управления.
3. Вклад различных направлений в развитие теории менеджмента.
4. Системный подход в управлении.
5. Ситуационный подход в управлении.
6. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы менеджмента.
7. Принципы менеджмента. Методы менеджмента. Виды менеджмента.
8. Функции менеджмента и их классификация.
9. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.
10. Сущность и место планирования в менеджменте.

11. Структура процесса планирования.
12. Система прогнозов и планов предприятия.
13. Организация и координация в системе менеджмента.
14. Сущность понятия организации.
15. Специфика координации в системе менеджмента.
16. Мотивация деятельности в менеджменте.
17. Место мотивации в менеджменте.
18. Модель мотивации труда и ее основные элементы.
19. Контроль в системе менеджмента.
20. Сущность, значение и виды контроля в системе управления.
21. Организация контроля деятельности подчиненных.
22. Процесс контроля в системе менеджмента.
23. Организация как объект управления.
24. Стадии жизненного цикла организации.
25. Цели и задачи управления организации в менеджменте.
26. Специфика целей и задач в системе управления предприятием.
27. Кольцо управления организацией.
28. Управление экономическими отношениями предприятия.
29. Анализ управления экономическими отношениями предприятия.
30. Схема экономического механизма предприятия.
31. Анализ факторов внешней среды.
32. Политические и правовые факторы.
33. Экономические факторы.
34. Социальные и культурные факторы.
35. Технологические факторы.
36. Анализ внутренней среды организации.
37. Виды организационных ресурсов.
38. Элементы внутренней среды организации.
39. Сущность и понятие организационной структуры управления.
40. Линейная организационная структура управления.
41. Функциональная организационная структура управления.
42. Линейно-функциональная структура управления.
43. Дивизиональная структура управления.
44. Матричная структура управления. Проектно-целевые организационные структуры.
45. Основные качества менеджера.
46. Типизация ролей менеджера.
47. Сущность, формы и способы власти и влияния.
48. Классификация типов власти лидера.
49. Понятие и сущность руководства и лидерства.
50. Самоменеджмент и имидж руководителя.
51. Управление конфликтами в организации.
52. Классификация конфликтов.
53. Причины конфликтов в организации.

54. Последствия конфликтов.
55. Стратегии и тактики поведения в конфликте.
56. Понятие и природа управленческого решения.
57. Схема процессов формирования решения.
58. Классификация решений.
59. Процесс принятия решения и его структура.
60. Методы разработки и принятия управленческих решений.
61. Процесс реализации управленческих решений.
62. Организация и контроль исполнения решений.
63. Управленческие решения и ответственность.
64. Оценка эффективности решений.
65. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.
66. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.
67. Специфика информационного аспекта в менеджменте.
68. Виды информации.
69. Характеристика мирового рынка информационных услуг.
70. Производители и продавцы информации.
71. Сущность и цели коммуникации в организации.
72. Виды коммуникаций в организации.
73. Сущность и разновидности организационных коммуникаций.
74. Формы коммуникаций в организации.
75. Коммуникационный процесс: элементы и этапы.
76. Риск и неопределенность.
77. Классификация рисков.
78. Оценка рисков.
79. Методы анализа рисков.
80. Методы снижения рисков.
81. Понятие и сущность эффективности в менеджменте.
82. Повышение эффективности менеджмента.
83. Способы оценки эффективности менеджмента.
84. Организация международного бизнеса.
85. Сущность и понятие международного менеджмента.
86. Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.
87. Особенности формирования и использования моделей менеджмента в развитых странах мира.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве	Какая из перечисленных функций управления считается первоначальной и формирует основу для

<p>одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>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 (например, 3 или В).</p>	<p>всех остальных функций?</p> <p>а) Мотивация</p> <p>б) Контроль</p> <p>в) Планирование</p> <p>г) Организация</p> <hr/> <p>Согласно теории иерархии потребностей А. Маслоу, к какому уровню относятся потребности в уважении, признании и статусе?</p> <p>а) Физиологические потребности</p> <p>б) Потребности в безопасности</p> <p>в) Социальные потребности (принадлежность и любовь)</p> <p>г) Потребности в уважении (эго-потребности)</p> <hr/> <p>Какой тип организационной структуры управления характеризуется наличием прямых вертикальных связей между высшим и низшим уровнями и является наиболее простой?</p> <p>а) Матричная структура</p> <p>б) Дивизиональная структура</p> <p>в) Линейная структура</p> <p>г) Функциональная структура</p> <hr/> <p>Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации — это:</p> <p>а) Контроль</p> <p>б) Планирование</p> <p>в) Мотивация</p> <p>г) Организация</p> <hr/> <p>Стиль руководства, при котором руководитель предоставляет подчиненным полную свободу в принятии решений и определении целей, называется:</p> <p>а) Авторитарный</p> <p>б) Демократический</p> <p>в) Либеральный (попустительский)</p> <p>г) Ситуационный</p>		
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба</p>	<p>1. Установите соответствие между понятиями и их определениями.</p> <table border="1" data-bbox="890 1973 1481 2065"> <tr> <td data-bbox="890 1973 1139 2065">1. Планирование</td> <td data-bbox="1139 1973 1481 2065">А) Процесс распределения и организации человеческих и</td> </tr> </table>	1. Планирование	А) Процесс распределения и организации человеческих и
1. Планирование	А) Процесс распределения и организации человеческих и			

<p>списка: список 1 – вопросы, 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>		материальных ресурсов, создания структуры для наиболее эффективного достижения целей.
	2. Организация	Б) Функция, обеспечивающая слаженность и взаимосвязь между различными частями организации в процессе достижения целей.
	3. Мотивация	В) Процесс определения целей организации и путей их достижения.
	4. Контроль	Г) Процесс, обеспечивающий достижение организацией своих целей, путем побуждения сотрудников к деятельности через удовлетворение их потребностей.
	5. Координация	Д) Процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными, выявления отклонений и их коррекции.
<p>2. Установите соответствие между основными видами организационных структур и их описанием.</p>		
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.
		2. становите соответствие между стилями руководства и их ключевыми характеристиками.	
		1. Авторитарный стиль	А) Руководитель гибко меняет подход в зависимости от конкретной ситуации, уровня зрелости сотрудников и задач.
		2. Демократический стиль	Б) Руководитель принимает решения единолично, жестко контролирует исполнение, сосредотачивает власть в своих руках.
		3. Либеральный стиль	В) Руководитель предоставляет подчиненным полную свободу действий, минимально участвует в управлении.
		4. Ситуационный стиль	Г) Руководитель вовлекает команду в процесс принятия решений, поощряет инициативу и коммуникацию.
		5. Харизматический стиль	Д) Руководитель вдохновляет и мотивирует команду за счет личной энергии, убежденности и привлекательности.
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</p>	<p>Вопрос 1</p> <p>Какие из перечисленных функций относятся к базовым (основным) функциям менеджмента по классификации Анри Файоля?</p> <p>(Выберите все правильные варианты)</p> <p>а) Планирование</p> <p>б) Прогнозирование</p> <p>в) Мотивация</p>	

	<p>буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>г) Контроль д) Маркетинг е) Организация</p>
		<p>Вопрос 2</p> <p>Какие из приведенных ниже теорий мотивации относятся к содержательным теориям (фокусируются на содержании потребностей)? (Выберите все правильные варианты)</p> <p>а) Теория ожидания Врума б) Теория иерархии потребностей Маслоу в) Теория двух факторов Герцберга г) Теория справедливости Адамса д) Теория приобретенных потребностей МакКлелланда</p>
		<p>Вопрос 3</p> <p>Какие из следующих характеристик присущи проектной организационной структуре? (Выберите все правильные варианты)</p> <p>а) Создается для выполнения конкретной задачи или проекта б) Характеризуется двойным подчинением сотрудников в) Является самой простой и централизованной структурой г) Обеспечивает высокую гибкость и концентрацию ресурсов на проекте д) Сохраняется на постоянной основе после завершения проекта</p>
		<p>Вопрос 4</p> <p>Какие из перечисленных факторов относятся к внутренней среде организации? (Выберите все правильные варианты)</p> <p>а) Уровень конкуренции на рынке б) Организационная структура в) Нормативно-правовая база страны г) Корпоративная культура д) Технологии, используемые в производстве е) Экономическая ситуация в мире</p>

		<p>Вопрос 5</p> <p>Какие из следующих ролей, согласно концепции Генри Минцберга, относятся к категории межличностных ролей менеджера?</p> <p>(Выберите все правильные варианты)</p> <p>а) Распределитель ресурсов</p> <p>б) Главный руководитель</p> <p>в) Представитель</p> <p>г) Ведущий переговоры</p> <p>д) Связующее звено</p> <p>е) Обработчик внештатных ситуаций</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</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, БВА или 135).</p>	<p>1. Установите правильную последовательность этапов классического процесса принятия рационального решения.</p> <p>А) Оценка и выбор альтернативы</p> <p>Б) Реализация выбранного решения</p> <p>В) Идентификация и анализ проблемы</p> <p>Г) Выработка альтернатив</p> <p>Д) Оценка результатов и обратная связь</p> <hr/> <p>2. Установите правильную последовательность этапов процесса контроля.</p> <p>А) Принятие необходимых корректирующих действий</p> <p>Б) Сравнение достигнутых результатов с установленными стандартами</p> <p>В) Установление стандартов и критериев</p> <p>Г) Измерение реальных результатов</p> <hr/> <p>3. Установите логическую последовательность этапов реализации стратегического плана.</p> <p>А) Разработка тактических и оперативных планов</p> <p>Б) Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)</p> <p>В) Определение миссии и стратегических целей компании</p> <p>Г) Реализация планов и мониторинг выполнения</p> <p>Д) Формулировка ключевых стратегий</p> <hr/> <p>4. Установите правильную последовательность действий руководителя при эффективном делегировании.</p> <p>А) Определение ответственности и ожидаемых</p>

		<p>результатов</p> <p>Б) Контроль за выполнением и предоставление обратной связи</p> <p>В) Выбор подходящего сотрудника для выполнения задачи</p> <p>Г) Предоставление необходимых полномочий и ресурсов</p>
		<p>Установите правильную последовательность стадий развития команды согласно модели Такмана.</p> <p>А) Нормирование (Norming)</p> <p>Б) Распад (Adjourning)</p> <p>В) Исполнение (Performing)</p> <p>Г) Становление (Forming)</p> <p>Д) Конфликтование (Storming)</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</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>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. Какая функция менеджмента является связующим звеном между этапом планирования и реализацией планов? Ответ обоснуйте.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Контроль</p> <p>б) Мотивация</p> <p>в) Организация</p> <p>г) Координация</p> <p>2. Какая теория мотивации основана на анализе факторов, вызывающих удовлетворенность или неудовлетворенность работой? Ответ обоснуйте.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Теория иерархии потребностей Маслоу</p> <p>б) Теория ожиданий Врума</p> <p>в) Двухфакторная теория Герцберга</p> <p>г) Теория справедливости Адамса</p> <p>Какая организационная структура наиболее эффективна для организации, работающей в динамичной среде и выполняющей уникальные проекты? Ответ обоснуйте.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Линейно-функциональная</p> <p>б) Дивизиональная</p> <p>в) Матричная</p>

		<p>г) Линейная</p> <p>Какая составляющая внешней среды организации включает демографические, культурные и социальные факторы? Ответ обоснуйте.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Макросреда</p> <p>б) Микросреда</p> <p>в) Внутренняя среда</p> <p>г) Международная среда</p> <p>Стили руководства</p> <p>Вопрос: Какой стиль руководства характеризуется высокой ориентацией на задачу и низкой ориентацией на отношения в модели управления Блейка-Моутон? Ответ обоснуйте.</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) «Социальное руководство»</p> <p>б) «Авторитарное руководство»</p> <p>в) «Объединенное руководство»</p> <p>г) «Облегчающее руководство»</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. Сформулируйте и раскройте суть пяти принципов Анри Файоля, которые, на ваш взгляд, наиболее актуальны для управления современной организацией. Объясните, почему выбранные вами принципы не утратили своей значимости.</p> <p>2. Проведите SWOT-анализ для компании, занимающейся разработкой и продажей программного обеспечения для удаленного образования. Вам необходимо предложить не менее трех пунктов в каждом блоке (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы) и на основе этого анализа сформулировать одну ключевую стратегическую рекомендацию для руководства компании.</p> <p>3. Вам поручено разработать систему мотивации для сотрудников отдела продаж в крупной торговой компании. Опишите, какие методы мотивации (материальные и нематериальные) вы включите в эту систему и почему. Обоснуйте свой выбор, опираясь на положения одной из изученных вами теорий мотивации (например, Герцберга, Маслоу, МакКлелланда).</p> <p>4. Руководство производственного предприятия приняло решение о внедрении новой автоматизированной системы управления производством. Среди сотрудников цехов наблюдается сопротивление этим изменениям.</p>

		Опишите план действий по преодолению сопротивления и успешному внедрению изменений, используя модель управления изменениями Курта Левина или Джона Коттера.
		<p>5. Проанализируйте, какой стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный) является наиболее предпочтительным в следующих ситуациях. Дайте развернутое обоснование для каждого случая:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ликвидация последствий техногенной аварии. 2) Разработка новой маркетинговой стратегии креативным отделом. 3) Работа с высококвалифицированной и сплоченной командой научных исследователей.

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 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>	20-29

<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>	<p>0-19</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

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

Освоение дисциплины «Менеджмент» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается зачетом с оценкой.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям.

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал,

подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

- до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации (зачет с оценкой).

Подготовка к зачету с оценкой осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к зачету с оценкой, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к зачету с оценкой включает в себя два этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету с оценкой по темам курса.

Основным источником подготовки к зачету с оценкой является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, основные положения его детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники. В ходе подготовки к зачету с оценкой студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Менеджмент» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретение умений и навыков.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение тестов);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, анализ конкретной ситуации);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568543>
2. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568543>
3. Теория и практика менеджмента : учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 567 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20117-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568722>

8.2. Дополнительная литература

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560223>
2. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. —

350 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16417-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/56597>

3. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560309>

4. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535436>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

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 https://lms.ranepa.ru/