

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 03.05.2026 16:50:15
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.03 Введение в специальность

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегический менеджмент

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Каранатова Лариса Геннадиевна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины ФТД.03 Введение в специальность одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «25» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.03 «Общественный проект «Обучение служением» 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-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.1	Способен использовать информационные технологии для простейших экономических расчетов	<p>УК-9.1. 3-1</p> <p>Знает объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов</p> <p>УК-9.1. 3-2</p> <p>Знает принципы функционирования компьютеров, операционных систем, вычислительных сетей, общесистемного и прикладного программного обеспечения</p> <p>УК-9.1. 3-3</p> <p>Знает методику и методологию расчета основных экономических показателей</p> <p>УК-9.1. У-1</p> <p>Умеет вести поиск и отбор релевантной информации в интернете, информационно-библиографических базах</p> <p>УК-9.1. У-2</p> <p>Умеет использовать экономическую</p>

					<p>информацию для разработки важных управленческих решений</p> <p>УК-9.1. У-3</p> <p>Умеет осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия</p>
	УК ОС-9	Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.2	Способен применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей	<p>УК-9.2. 3-1</p> <p>Знает базовые понятия макроэкономики и макроэкономических показателей</p> <p>УК-9.2. 3-2</p> <p>Знает методику и методологию расчета основных экономических показателей</p> <p>УК-9.2. У-1</p> <p>Умеет рассчитывать основные макроэкономические показатели</p> <p>УК-9.2. У-2</p> <p>Умеет планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия</p>
	УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК ОС-10.1	Способен анализировать действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности, а также способы профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней	<p>УК-10.1. 3-</p> <p>Знает о взаимосвязи государства и права, их роли в жизни современного общества, о юридической силе различных источников права и механизме их действия</p> <p>УК-10.1. У-1</p> <p>Умеет находить и правильно выбирать законоположения, непосредственно относящиеся к тому виду деятельности, который нуждается в правовой</p>

					оценке и регулировании.
	УК ОС-10	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК ОС-10.2	Способен планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в обществе	УК-10.2. З-1 Знает методику и методологию расчета основных экономических показателей УК-10.2. У-1 Умеет планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия УК-10.2. У-2 Умеет планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в обществе.
	УК ОС-2	Способен демонстрировать и формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	УК ОС-10.3	Способен соблюдать правила общественного взаимодействия на основе нетерпимого отношения к коррупции	УК-10.3. З-1 Знает принятые в организации стандарты УК-10.3. З-2 Знает правила общественного взаимодействия на основе нетерпимого отношения к коррупции УК-10.3. У-1 Умеет формировать выводы об эффективности деятельности предприятия

* 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 2 зачетные единицы/72 академических/54 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 по очной форме обучения составляет 8 академических часов, по очно-заочной форме обучения составляет 8 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме составляет 8 академических часов, по очно-заочной форме обучения составляет 6 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме обучения в объеме 56 академических часа, по очно-заочной форме обучения в объеме 58 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).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.03 Введение в специальность входит в факультативный цикл дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегический менеджмент». Изучается по очной форме обучения в 1-ом семестре (1 семестр 1-го курса), по очно-заочной форме обучения в 1-ом семестре (первый семестр 1-го курса).

Дисциплина ФТД.03 Введение в специальность является логической основой для изучения следующих дисциплин: Б1.В.ДВ.11.01 Социология менеджмента, Б1.О.08 Общий менеджмент, Б1.О.09 Теория организации, Б1.В.08 Современный менеджмент, Б1.В.11 Инновационный менеджмент, Маркетинг, Б1.В.22 Стратегический менеджмент, Б1.В.07 Производственный менеджмент и других.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 56 а.ч. (очная форма обучения) и 58 а.ч. (очно-заочная форма обучения).

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

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

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	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Понятие и социальное назначение профессиональной деятельности менеджера	13	1			1							8	ПИЗ	

Тема 2	Профессиональная подготовка менеджера и практическая реализация навыков и умений студента	12	1			1							10	Д
Тема 3	Функции и структура менеджмента организации	12	2			2							10	Т, ПИЗ
Тема 4	Основные принципы и функции управления организацией	11	1			1							10	Д
Тема 5	Руководитель в системе управления организацией	12	2			1							10	ПИЗ
Тема 6	Этика деловых отношений в организации	12	1			2							8	Т, ПИЗ

Промежуточная аттестация														зачет
Итого		72	8			8							56	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Понятие и социальное назначение профессиональной	11	1			1								10	ПИЗ

	деятельности менеджера													
Тема 2	Профессиональная подготовка менеджера и практическая реализация навыков и умений студента	11	1			1							10	Д
Тема 3	Функции и структура менеджмента организации	11	1			2							10	Т, ПИЗ
Тема 4	Основные принципы и функции управления организацией	11	1			2							8	Д
Тема 5	Руководитель в системе управления организацией	13	1			1							10	ПИЗ
Тема 6	Этика деловых отношений в	15	1			2							8	Т, ПИЗ

	организации													
Промежуточная аттестация														зачет
Итого		72	6			8							56	

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.

Д – дискуссия.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

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. Понятие и социальное назначение профессиональной деятельности менеджера. УК ОС-9.1, УК ОС-9.2

Сущность менеджмента. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление». Анализ классических и современных подходов к определению сущности менеджмента. Научные школы менеджмента. Менеджмент как вид трудовой деятельности человека. Менеджмент как категория людей, занятых управлением. Менеджмент как самостоятельная область знаний. Развитие и становление менеджмента.

Менеджеры как социально-профессиональная группа. Социальное назначение профессиональной деятельности менеджера. Социальная компетентность менеджера. Социальная ответственность менеджера. Влияние социальных изменений на развитие менеджмента. Влияние менеджера на социальные процессы, его роль в решении социальных проблем.

Тема 2. Профессиональная подготовка менеджера и практическая реализация навыков и умений студента. УК ОС-9.1, УК ОС-9.2

Роль высшего учебного заведения в подготовке менеджера. Основные положения Закона «Об образовании Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012 г., определяющие особенности подготовки специалистов в высшем образовании. Основные цели и задачи ФГОС ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Роль высшего учебного заведения в формировании кадрового резерва для российской экономики. Цели и задачи изучения менеджмента. Становление качеств личности менеджера в процессе профессиональной подготовки. Перспективы развития подготовки менеджеров в условиях цифровой трансформации. Традиционные и инновационные методы обучения менеджеров. Сочетание теории и практики в подготовке менеджера. Место менеджмента в системе управленческих дисциплин. Роль практик и стажировок при подготовке менеджера. Роль стартапов в развитии управленческих навыков. Практическая реализация теоретических знаний. Проектная деятельность студентов.

Современные требования рынка труда к менеджерам. Компетенции современного менеджера. Профессиональная адаптация выпускников. Анализ потребности в управленческих профессиях на российском рынке труда. Карьерный рост менеджера. Самопрезентация и поиск работы для выпускников. Менеджеры по продажам, маркетингу, персоналу, проектам. Менеджер по стратегическому развитию бизнеса. Проектная деятельность менеджера государственного и муниципального управления. Руководитель некоммерческой организации. Руководители образовательных учреждений.

Тема 3. Функции и структура менеджмента организации. УК ОС-9.1, УК ОС-9.2

Определение и общие характеристики организаций. Формальные и неформальные организации. Организационно-правовые формы организации. Организация как открытая система. Методы исследования внутренней и внешней среды организации. Методы анализа внешней среды организации. Методы анализа внутренней среды организации. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки. Системный подход в управлении организацией. Целостность, иерархичность, взаимодействие элементов. Типы организационных структур. Линейные, функциональные, матричные структуры и их особенности. Культура организации и ее влияние на эффективность управления. Управление знаниями в современных организациях. Устойчивое развитие организаций. Технология как фактор развития организации. Цифровая трансформация организаций. Роль технологий в управлении.

Тема 4. Основные принципы и функции управления организацией. УК ОС-9.1, УК ОС-9.2

Управление организацией. Иерархическое распределение обязанностей в организации. Планирование. Принципы планирования. Методы планирования. Организация. Основные задачи организации. Делегирование полномочий. Организационные структуры управления. Мотивация. Мотивационные теории. Теории мотивации и их применение в практике. Контроль. Виды контроля. Функции контроля в системе управления. Принципы осуществления контроля.

Управление человеком и управление группой. Личность и индивидуальность. Социально-психологические свойства личности в менеджменте. Психологические особенности управления группой. Структура коммуникаций в группе. Положение человека в группе. Классификация групп.

Управление проектами. Жизненный цикл проекта. Методологии управления проектами. Риск-менеджмент в проектах. Управление изменениями. Управление качеством. Стандарты качества. Методы контроля качества. Специфические аспекты функций управления.

Тема 5. Руководитель в системе управления организацией. УК ОС-9.1, УК ОС-9.2

Типы руководителей и их обязанности. Требования к его профессиональной компетенции. Лидерские качества руководителя. Врожденные и приобретенные качества, их влияние на эффективность управления. Стиль руководства. Авторитарный, демократический, либеральный стили и их применение в различных ситуациях. Эмоциональный интеллект руководителя. Важность эмоциональной осознанности и управления эмоциями в управленческой деятельности.

Стрессоустойчивость руководителя. Способы борьбы со стрессом и сохранение работоспособности. Методы и способы принятия управленческих решений. Ответственность за результаты.

Тема 6. Этика деловых отношений в организации. УК ОС-10.1, УК ОС-10.1, УК ОС-10.1

Понятие деловой этики. Сущность, принципы и значение в менеджменте. Кодексы корпоративной этики и делового поведения. Создание, применение и эффективность. Корпоративная социальная ответственность. Понятие, формы проявления и ее влияние на репутацию компании. Конфликты интересов в бизнесе. Виды, причины и способы разрешения. Этические дилеммы в бизнесе. Способы их решения.

Организационная культура в менеджменте. Сильная и слабая культура. Доминирующие культуры и субкультуры. Способы передачи и изменения культуры организации.

Этические проблемы в рекламе, ценообразовании, продвижении товаров и услуг. Этические вопросы качества продукции, безопасности труда, экологичности производства. Этика в бухгалтерском учете, аудиторской деятельности, инвестировании. Культурные различия в деловой этике. Способы адаптации. Коррупция. Формы, причины и борьба с коррупцией.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

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

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

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

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых

необходимо выбрать один или несколько правильных.

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 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, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 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): тестирование, дискуссия, профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Понятие и социальное назначение профессиональной деятельности менеджера

Профессионально-исследовательское задание «Вступление в должность руководителя» по теме 1.

Цель. Погружение в реалии управленческой деятельности, отработка навыков планирования, принятия решений, управления командой и решения конфликтных ситуаций. Развитие эмоционального интеллекта и лидерских качеств.

Условие. Новый руководитель назначен в департамент маркетинга. На протяжении последнего времени в компании выявлена высокая текучесть кадров. Такое положение дел в коллективе вызвано тем, что организация труда пребывает на низком уровне, система финансовой мотивации

выстроена не корректно, также исполнительность и дисциплина сотрудников оставляют желать лучшего, практически отсутствует ответственность за выполнение поставленных заданий. Кроме этого, в отделе часто меняются руководители.

Инструкция. Участники делятся на три группы. Каждая группа получает свое задание и готовится к презентации своих решений. После презентаций проводится общее обсуждение с участием всех групп.

Задание для группы 1: Первое выступление перед коллективом

Цель. Создать благоприятное первое впечатление, заложить основу для доверия и конструктивного взаимодействия с коллективом.

Вопросы для проработки:

- Как представиться коллективу, чтобы вызвать доверие и уважение?
- Как сформулировать свои ожидания от команды, не вызывая сопротивления?
- Как мотивировать сотрудников на достижение общих целей в условиях высокой текучести кадров?
- Как ответить на возможные вопросы сотрудников о предыдущем руководителе и причинах его ухода?
- Какие краткосрочные и долгосрочные цели поставить перед отделом?
- Как создать атмосферу открытости и диалога с коллективом?

Задание для группы 2: План работы на первую неделю

Цель. Разработать реалистичный и эффективный план действий на первую неделю работы, учитывая сложившуюся ситуацию в отделе.

Вопросы для проработки:

- Какие первоочередные задачи нужно решить для стабилизации ситуации в отделе?
- С кем необходимо встретиться в первую очередь (сотрудники, руководство, клиенты)?
- Какую информацию нужно собрать для анализа ситуации и принятия решений?
- Как оценить эффективность существующей системы мотивации и разработать предложения по ее улучшению?
- Как проанализировать причины высокой текучести кадров и разработать меры по ее снижению?
- Как создать план действий на первую неделю, который будет и амбициозным, и реалистичным?

Задание для группы 3: Разрешение сложных ситуаций

Цель. Развить навыки анализа и разрешения типичных управленческих ситуаций, требующих быстрого принятия решений.

Ситуации для решения:

- один из работников просит отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом;
- от сотрудников поступила коллективная жалоба на одного из сотрудников;
- молодой сотрудник пришел и негативно отозвавшись о предыдущем руководителе, выразил свое желание помогать вам советами;
- пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя;
- поступило сообщение о поломке дорогостоящего компьютера;
- вам предложили вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов Вашего департамента и отметить вступление в должность.

Дополнительные вопросы для анализа каждой ситуации:

- Какие возможные последствия могут быть у каждого варианта действий?
- Какие этические принципы необходимо учитывать при принятии решения?
- Как ваше решение повлияет на мотивацию и лояльность сотрудников?
- Как ваше решение соотносится с целями и ценностями организации?

Общее обсуждение:

После презентаций каждой группы проводится общее обсуждение, в ходе которого участники анализируют предложенные решения, делятся своими наблюдениями и выводами. Важно обсудить не только "правильные" ответы, но и сам процесс принятия решений, а также возможные альтернативные подходы.

Профессионально-исследовательское задание «Профессиональный труд менеджера и личность менеджера в обществе» по теме 1.

Цель. Исследовать взаимосвязь между профессиональной деятельностью менеджера, его личностными качествами и ролью в обществе. Развить навыки самоанализа, критического мышления и аргументации. Сформировать представление о социальной ответственности менеджера.

Условия. Студенты представляют себя участниками публичной дискуссии на тему "Роль менеджера в современном обществе". Дискуссия проходит в формате круглого стола, где каждый участник может высказать свою точку зрения и ответить на вопросы других участников.

Инструкция:

1. Подготовка. Студенты делятся на несколько групп (4-5 человек). Каждая группа выбирает одну из предложенных ролей (см. ниже) и готовится к дискуссии, формулируя свою позицию по ключевым вопросам.

2. **Дискуссия.** Каждая группа представляет свою точку зрения на роль менеджера в обществе. После выступления каждой группы проводится обсуждение, в ходе которого участники могут задавать друг другу вопросы и выражать свое согласие или несогласие с высказанными позициями.

3. **Рефлексия.** После дискуссии проводится общая рефлексия, в ходе которой участники делятся своими впечатлениями, анализируют прошедшую дискуссию и формулируют выводы.

Роли участников:

Группа 1: "Менеджеры по призванию". Эта группа отстаивает позицию, что менеджмент — это профессия, требующая особых талантов и предназначения. Они подчеркивают важность лидерских качеств, стратегического мышления и социальной ответственности менеджера.

Группа 2: "Менеджеры-прагматики". Эта группа фокусируется на практической стороне менеджмента. Они считают, что главная задача менеджера — достижение целей организации, эффективное использование ресурсов и получение прибыли.

Группа 3: "Социальные критики". Эта группа выражает критическую позицию по отношению к роли менеджеров в современном обществе. Они обсуждают проблемы этической ответственности бизнеса, социального неравенства и влияния крупных корпораций на окружающую среду.

Группа 4: "Представители общества". Эта группа выражает ожидания общества от менеджеров и компаний, которыми они управляют. Они поднимают вопросы социальной справедливости, защиты прав потребителей, вклада бизнеса в развитие общества.

Вопросы для дискуссии:

- Какова социальная роль менеджера в современном обществе?
- Какие личностные качества необходимы для успешной карьеры менеджера?
- Как соотносятся профессиональные интересы менеджера и интересы общества?
- Какова мера ответственности менеджера за результаты деятельности организации?
- Какие этические дилеммы возникают в профессиональной деятельности менеджера?
- Как менеджеру сохранять баланс между работой и личной жизнью?
- Какое влияние оказывает профессия менеджера на формирование личности?
- Какие социальные ожидания предъявляются к менеджерам в современном мире?

Это задание позволит студентам не только углубить свои знания о профессии менеджера, но и развить важные личностные качества, необходимые для успешной карьеры.

Тема 2. Профессиональная подготовка менеджера и практическая реализация

Дискуссия по теме 2:

1. Какие ключевые компетенции, на ваш взгляд, необходимы современному менеджеру, и как профессиональная подготовка способствует их развитию? (Здесь важно оценить понимание студентами современных требований к менеджменту и связи теории с практикой).

2. Опишите ситуацию из вашей практики (учебной или реальной), где вам пригодились знания и навыки, полученные в рамках профессиональной подготовки по менеджменту. Какие конкретные инструменты или методы вы использовали? (Вопрос направлен на выявление умения применять полученные знания на практике).

3. Какие, на ваш взгляд, существуют пробелы в современной системе профессиональной подготовки менеджеров? Что можно улучшить, чтобы выпускники были лучше подготовлены к практической деятельности? (Вопрос стимулирует критическое мышление и поиск путей совершенствования образовательного процесса).

4. Какие личностные качества, помимо профессиональных знаний и навыков, важны для успешной реализации менеджера на практике? Как эти качества можно развивать? (Вопрос акцентирует внимание на значимости soft skills).

5. Какие современные тренды в менеджменте вы считаете наиболее важными, и как профессиональная подготовка должна учитывать эти тренды? (Вопрос направлен на оценку понимания динамики развития менеджмента).

6. Какие инструменты самообразования и саморазвития вы используете для повышения своей квалификации как будущего менеджера? (Вопрос проверяет активность студентов в самостоятельном обучении).

7. Насколько важно для менеджера умение работать в команде и управлять конфликтами? Какие практические навыки в этой области вы считаете наиболее важными? (Вопрос подчеркивает важность социальных навыков).

8. Представьте, что вы руководитель проекта. Какие шаги вы предпримете для его успешной реализации, используя знания и навыки, полученные в ходе профессиональной подготовки? (Вопрос проверяет способность применять знания в конкретной ситуации).

Тема 3. Функции и структура менеджмента организации

Профессионально-исследовательское задание «Анализ российских корпоративных гигантов» по теме 3.

Введение. Это задание предлагает погрузиться во внутренний мир самых влиятельных российских компаний. Изучая их историю, стратегическое направление и организационную структуру, студенты получают ценные знания о динамике российского делового ландшафта.

Работая в командах, студенты улучшат свои исследовательские и аналитические навыки, подготавливая себя к сложностям современного бизнес-мира.

Компании на выбор:

1. Аэрофлот
2. Газпром
3. Сбербанк
4. Росатом
5. Яндекс
6. Норильский никель
7. Лукойл
8. ВКонтакте
9. МТС
10. РЖД
11. X5 Retail Group

Разбивка задания и наводящие вопросы:

Каждая команда выбирает одну компанию и анализирует ее, основываясь на следующем:

1. Общий обзор:

- Основание и история. Когда была основана компания? Проследите ее развитие и ключевые этапы. Каковы были первоначальные цели, и как они менялись со временем?

- Структура собственности. Является ли компания частной, государственной или публичной? Кто основные акционеры? Как эта структура собственности влияет на решения компании?

- Основные продукты/услуги. Что предлагает компания? Опишите ее основной бизнес и любые усилия по диверсификации. Кто ее основные клиенты или целевые рынки?

- Отрасль и конкурентная среда: В какой отрасли работает компания? Кто ее основные конкуренты? Каковы основные вызовы и возможности в этой отрасли? Как компания позиционирует себя в этой среде?

2. Стратегический анализ:

- Стратегии роста. Как компания добивается роста? Расширяется ли она на новые рынки, разрабатывает новые продукты или приобретает другие компании? Приведите конкретные примеры.

- Вызовы и риски. Каковы основные вызовы и риски, стоящие перед компанией? (например, экономический спад, изменения в регулировании, прорывные технологии) Как компания справляется с этими вызовами?

- Перспективы на будущее. Основываясь на вашем анализе, каковы перспективы будущего успеха компании? Какие существуют возможности для будущего роста и развития?

3. Организационная структура:

- Тип структуры. Следует ли компания функциональной, дивизионной, матричной или другой организационной структуре? Приведите доказательства и объясните, почему эта структура подходит для ее деятельности.

- Руководство и управление. Кто является ключевыми лидерами и руководителями? Как бы вы охарактеризовали их стиль руководства? Как руководство влияет на организационную культуру и производительность?

- Процессы принятия решений. Как принимаются решения внутри компании? Является ли это централизованным или децентрализованным процессом?

- Организационная эффективность. Насколько эффективна организационная структура в поддержке стратегии компании? Есть ли области, где структуру можно улучшить?

Результаты работы:

1. Презентация. Каждая группа представит убедительную презентацию, обобщающую их результаты и анализ.

2. Отчет. Письменный отчет, содержащий подробный анализ выбранной компании.

Профессионально-исследовательское задание «Создание новой организации (бизнес проекта)» по теме 3.

Цель. Получить практический опыт разработки бизнес-идеи, определения стратегии и оперативных целей, а также анализа внутренней и внешней среды организации. Это задание поможет студентам понять, как факторы внешней среды влияют на цели компании и как адаптироваться к изменениям на рынке.

Инструкция. Разделитесь на группы и создайте свой собственный виртуальный стартап. Продумайте все детали, начиная от названия и миссии до долгосрочных перспектив развития. Следуйте этой пошаговой инструкции:

1. Название организации:

- Выберите запоминающееся и отражающее суть вашего бизнеса название. Обоснуйте свой выбор.

2. Миссия организации:

- Сформулируйте миссию – краткое, вдохновляющее заявление о цели и ценностях вашей организации.

- Как ваша миссия отражает потребности рынка и ваших целевых клиентов?

3. Продукция/Услуги:

- Подробно опишите предлагаемые продукты или услуги. Какие проблемы они решают для клиентов?

- Какие уникальные характеристики отличают вашу продукцию/услуги от конкурентов?

- Представьте визуальные материалы (например, макеты, презентации продукта), если это возможно.

4. Конкурентные преимущества:

- Что делает вашу организацию лучше конкурентов? Это может быть цена, качество, инновации, уникальный подход к обслуживанию клиентов и др.

- Как вы планируете поддерживать и развивать эти преимущества?

5. Внутренняя среда организации:

- Организационная структура: Выберите подходящую организационную структуру (функциональная, дивизиональная, матричная и т.д.) и обоснуйте свой выбор. Создайте схему организационной структуры.

- Стиль руководства: Какой стиль руководства будет наиболее эффективен для вашей организации? (авторитарный, демократический, либеральный и т.д.) Объясните свой выбор.

6. Эффективность стратегии:

- Опишите вашу начальную стратегию. Как она поможет вам достичь поставленных целей?

- Какие метрики вы будете использовать для оценки эффективности вашей стратегии? (например, объем продаж, доля рынка, удовлетворенность клиентов)

7. SWOT-анализ:

- Проведите SWOT-анализ, выявив сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды. Будьте конкретны и приводите примеры.

8. Конкурентоспособность:

- Оцените конкурентоспособность вашей организации. Насколько успешно вы сможете конкурировать на выбранном рынке?

- Какие факторы могут повлиять на вашу конкурентоспособность в будущем?

9. Стратегические перспективы:

- Опишите долгосрочные перспективы развития вашей организации. Куда вы хотите двигаться в будущем?

- Какие стратегии вы планируете использовать для достижения своих долгосрочных целей? (например, расширение на новые рынки, разработка новых продуктов, слияния и поглощения)

Результат. Презентация вашего бизнес-проекта, включающая ответы на все вышеуказанные вопросы. Будьте готовы ответить на вопросы аудитории и защитить свой проект.

Тема 4. Основные функции управления

Дискуссия по теме 4:

1. Планирование в условиях неопределенности. Как эффективно планировать деятельность организации в динамично меняющейся внешней

среде? Какие методы и инструменты планирования наиболее актуальны сегодня?

2. Мотивация и стимулирование персонала. Какие методы мотивации наиболее эффективны для разных поколений сотрудников? Как создать систему мотивации, способствующую достижению целей организации?

3. Эффективный контроль. Как организовать контроль, не подавляя инициативу сотрудников? Какие инструменты контроля наиболее эффективны и этичны?

4. Делегирование полномочий. Какие задачи можно и нужно делегировать, а какие лучше оставить за собой? Как эффективно контролировать выполнение делегированных задач?

5. Коммуникации в управлении. Как построить эффективное взаимодействие? Какие каналы коммуникации наиболее подходящие для разных ситуаций? Как преодолевать коммуникативные барьеры?

6. Принятие управленческих решений. Какую роль играет интуиция в принятии решений? Как сочетать интуитивный подход с рациональным анализом?

7. Управление конфликтами. Какие стратегии управления конфликтами наиболее эффективны? Как предотвращать деструктивные конфликты?

8. Лидерство vs. Менеджмент. В чем разница и что важнее? Может ли менеджер быть эффективным лидером, и наоборот? Какие качества необходимы и лидеру, и менеджеру?

9. Организационная культура и ее влияние на эффективность управления. Как создать позитивную и продуктивную организационную культуру? Как управлять изменениями в организационной культуре?

10. Современные вызовы для управления. Цифровизация, глобализация, изменение ценностей. Как адаптировать функции управления к современным реалиям? Какие новые компетенции требуются от менеджеров в XXI веке?

Тема 5. Руководитель в системе управления

Профессионально-исследовательское задание по теме 5

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Разделение полномочий		
Процесс принятия решений		
Отношение к самостоятельности подчиненных		
Методы воздействия на подчиненных		
Формы осуществления контроля		

Характер контактов с подчиненными		
Оценка своего положения в организации		
Продуктивность работы объекта управления в отсутствие руководителя		

Тема 6. Этика деловых отношений в организации

Профессионально-исследовательское задания по теме 6.

Эти усовершенствованные задания делают процесс обучения более интерактивным, практико-ориентированным и интересным для студентов. Они помогают развивать не только теоретические знания, но и важные практические навыки, необходимые для успешной карьеры в бизнесе.

Задание 1. «Собеседование»:

Цель. Развить навыки проведения эффективного собеседования, оценки кандидатов и принятия решений о найме.

Инструкция:

1. Роли. Разделитесь на группы по три человека: "начальник отдела", "соискатель" и "наблюдатель".

2. Подготовка. "Соискатель" создает подробное резюме и продумывает свою биографию и мотивацию. "Начальник отдела" готовит список вопросов для собеседования, учитывая требования вакансии "менеджер по продажам" (например, опыт продаж, коммуникативные навыки, знание рынка). "Наблюдатель" получает бланк оценки для анализа поведения обоих участников.

3. Собеседование. "Начальник отдела" проводит собеседование с "соискателем", задавая вопросы и оценивая его ответы. "Наблюдатель" фиксирует все важные моменты, обращая внимание на следующие аспекты:

- Структура собеседования: насколько логично и последовательно задавались вопросы?

- Коммуникативные навыки: как "начальник отдела" и "соискатель" строили диалог?

- Профессионализм: насколько "начальник отдела" продемонстрировал компетентность в вопросах продаж и управления?

- Объективность: насколько объективно "начальник отдела" оценивал "соискателя"?

4. Обратная связь. После собеседования "наблюдатель" делится своими наблюдениями, давая конструктивную критику обоим участникам. "Соискатель" также оценивает профессионализм "начальника отдела".

Задание 2. «Конфликтный клиент»:

Цель. Развить навыки управления конфликтными ситуациями, использования этикетных выражений в телефонных разговорах и сохранения лояльности клиентов.

Инструкция:

1. Роли. Разделитесь на пары: "начальник отдела" и "клиент".
2. Подготовка. "Клиент" продумывает причину своего недовольства (бракованный товар, нарушение сроков доставки и т.д.) и сценарий разговора. "Начальник отдела" должен быть готов к любым претензиям.
3. Телефонный разговор. "Клиент" звонит "начальнику отдела" и высказывает свои претензии. "Начальник отдела" должен выслушать "клиента", извиниться за причиненные неудобства, предложить решение проблемы и постараться сохранить доброжелательный тон разговора.
4. Анализ. После разговора обсудите, как можно было улучшить коммуникацию и эффективнее разрешить конфликт. Какие этикетные выражения были использованы удачно, а какие нет?

Задание 3. «Деловое общение. Увольнение сотрудника»:

Цель. Развить навыки проведения сложных разговоров, соблюдения этики делового общения и минимизации негативных последствий увольнения.

Инструкция:

1. Роли. Разделитесь на пары: "руководитель" и "сотрудник".
2. Подготовка. "Руководитель" продумывает причину увольнения (сокращение штата, несоответствие занимаемой должности, дисциплинарное нарушение и т.д.) и подготавливает аргументы. "Сотрудник" должен быть готов реагировать на различные сценарии.
3. Разговор. "Руководитель" сообщает "сотруднику" об увольнении, объясняя причины и отвечая на его вопросы. Важно соблюдать тактичность, эмпатию и профессионализм.
4. Анализ. После разговора обсудите, насколько эффективно "руководитель" провел разговор. Какие аспекты можно было улучшить?

Задание 4. «Заключение контракта»:

Цель. Развить навыки делового общения в неформальной обстановке, установления контакта и ведения переговоров.

Инструкция:

1. Роли. Разделитесь на группы: "представители компании А" и "представители компании В".
2. Сценарий: Вы находитесь на корпоративном мероприятии (банкет, выставка и т.д.). Ваша цель – заключить выгодный контракт.
3. Взаимодействие. Общайтесь друг с другом, заводите знакомства, обсуждайте возможные условия сотрудничества. Постарайтесь создать атмосферу доверия и взаимопонимания.

4. Презентация. Каждая группа представляет свой проект контракта и аргументирует его преимущества.

5. Анализ. Обсудите, насколько эффективно каждая группа провела переговоры и достигла своих целей. Какие приемы делового общения были использованы успешно?

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	0,30	30
КТ - 2	100	0,30	30
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, Тема 3

Тестирование.

1. Какое из приведенных определений наиболее точно отражает сущность менеджмента как вида профессиональной деятельности?

а) Искусство получать нужные результаты посредством управления людьми и процессами в организации.

б) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации.

в) Категория людей, наделенных властными полномочиями для принятия решений.

г) Научная дисциплина, изучающая законы эффективного управления.

2. Какая научная школа менеджмента впервые предложила систематизированный подход к управлению производственными процессами на основе хронометража и стандартизации операций?

а) Школа человеческих отношений

б) Административная (классическая) школа

в) Школа научного управления

г) Системный подход

3. Согласно Федеральному государственному образовательному стандарту (ФГОС ВО) по направлению 38.03.02 «Менеджмент», одной из ключевых целей является формирование у выпускников универсальных компетенций (УК). УК ОС-9.1 и ОС-9.2, упомянутые в рабочей программе, наиболее тесно связаны с:

а) Способностью к аналитической и исследовательской деятельности.

б) Способностью работать в команде и управлять проектами.

в) Способностью к социальному взаимодействию и осознанием социальной ответственности.

г) Владением информационно-коммуникационными технологиями.

4. Какие из перечисленных методов обучения в наибольшей степени способствуют практической реализации теоретических знаний и развитию управленческих навыков у студентов-менеджеров? (Выберите несколько вариантов)

а) Только лекционный курс от ведущего профессора.

б) Проектная деятельность и case-study.

в) Прохождение учебной и производственной практики.

г) Участие в стартап-проектах и деловых играх.

5. Социальная ответственность менеджера в современной организации подразумевает:

а) Максимизацию прибыли для акционеров любой ценой.

б) Формальное соблюдение требований трудового законодательства.

в) Принятие управленческих решений с учетом их последствий для общества, сотрудников и окружающей среды.

г) Делегирование всех социальных вопросов профильному PR-отделу.

6. Какой тип организационной структуры характеризуется двойным подчинением сотрудников (как руководителю функционального

подразделения, так и руководителю проекта/продукта) и наиболее гибкой для инновационной деятельности?

- а) Линейная структура
- б) Функциональная структура
- в) Матричная структура
- г) Дивизиональная структура

7. Анализ внешней среды организации является критически важной функцией менеджмента. Какой инструмент традиционно используется для стратегического анализа макросреды (PEST-анализ)?

- а) Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов.
- б) Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
- в) Построение карты стейкхолдеров и оценка их влияния.
- г) Анализ цепочки создания стоимости.

8. В условиях цифровой трансформации к компетенциям современного менеджера неотносится:

- а) Гибкость мышления и способность к быстрой адаптации.
- б) Умение работать с большими данными и аналитическими платформами.
- в) Строгое следование однажды утвержденным должностным инструкциям.
- г) Управление распределенными командами и удаленными сотрудниками.

9. Согласно Закону «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ, одним из принципов, определяющих особенности подготовки специалистов в высшем образовании, является:

- а) Исключительно государственный контроль над содержанием всех образовательных программ.
- б) Свободный выбор студентом 100% дисциплин учебного плана.
- в) Светский характер образования в государственных и муниципальных образовательных организациях.
- г) Отсутствие связи между образовательными программами и потребностями рынка труда.

10. Какое утверждение наиболее точно описывает организацию как открытую систему?

- а) Организация функционирует независимо от внешней среды, сосредоточившись на внутренних процессах.
- б) Организация находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой, обменивается с ней ресурсами и информацией и зависит от нее.

- в) Организация имеет жесткие, неизменяемые границы.
- г) Эффективность организации определяется исключительно внутренней культурой и правилами.

КТ-2

Тема 4, Тема 5, Тема 6

Тестирование.

1. Какая связь между функцией планирования и функцией контроля является наиболее точной в системе управления?

а) Планирование и контроль – это независимые функции, выполняемые разными структурными подразделениями.

б) Контроль предшествует планированию, так как позволяет оценить исходную ситуацию.

в) Контроль обеспечивает обратную связь для оценки достижения целей, установленных в процессе планирования, и служит основой для корректировки планов.

г) Основная задача контроля – заменить неэффективное планирование.

2. Согласно процессуальным теориям мотивации (например, теории ожидания В. Врума), основным источником трудовой активности является:

а) Внутренняя потребность человека в достижении успеха, признании и принадлежности.

б) Вера работника в то, что его усилия приведут к желаемому результату, а результат будет вознагражден.

в) Удовлетворение базовых физиологических потребностей и потребностей в безопасности.

г) Строгий внешний контроль со стороны руководства.

3. Какие из перечисленных утверждений характеризуют демократический стиль руководства? (Выберите несколько вариантов)

а) Руководитель централизует полномочия и единолично принимает решения.

б) Руководитель делегирует часть полномочий подчиненным и вовлекает их в процесс принятия решений.

в) Коммуникации осуществляются преимущественно по нисходящей линии.

г) Инициатива со стороны подчиненных не только допускается, но и целенаправленно стимулируется.

4. Эмоциональный интеллект руководителя, согласно современным представлениям, не включает в себя способность:

а) Распознавать и понимать свои собственные эмоции и эмоции

сотрудников.

б) Управлять своими эмоциональными реакциями для эффективного взаимодействия.

в) Полностью подавлять и игнорировать эмоции в рабочей обстановке.

г) Использовать понимание эмоций для мотивации команды и разрешения конфликтов.

5. Какой тип лидерских качеств, в наибольшей степени может быть развит в процессе профессиональной подготовки и саморазвития менеджера?

а) Врожденные харизма и темперамент.

б) Приобретенные навыки, такие как стратегическое мышление, коммуникабельность и стрессоустойчивость.

в) Генетически обусловленные особенности нервной системы.

г) Все лидерские качества являются исключительно врожденными.

6. Основное содержание Корпоративной социальной ответственности (КСО) заключается в:

а) Максимизации прибыли для последующего увеличения дивидендов акционеров.

б) Добровольном принятии компанией обязательств по улучшению общества и защите окружающей среды сверх требований закона.

в) Строгом соблюдении норм уголовного и административного законодательства.

г) Финансировании исключительно внутренних социальных программ для сотрудников.

7. Этическая дилемма в бизнесе возникает, когда:

а) Существует только один этически безупречный вариант действия.

б) Руководитель должен выбрать между несколькими вариантами, каждый из которых может быть обоснован с моральной точки зрения, но они противоречат друг другу.

в) Компания нарушает закон в целях получения прибыли.

г) Применяются стандартные процедуры, описанные в должностной инструкции.

8. Сильная организационная культура характеризуется:

а) Наличием множества конфликтующих субкультур при отсутствии общих ценностей.

б) Размытостью и неоднозначностью ключевых ценностей, норм и моделей поведения.

в) Разделением ключевых ценностей большинством членов организации и их устойчивостью во времени.

г) Полным отсутствием формализованных правил и процедур.

9. Какая из перечисленных ситуаций является примером конфликта интересов?

а) Менеджер по закупкам выбирает поставщика, предложившего лучшие ценовые условия.

б) Руководитель отдела заключает выгодный контракт с компанией, в которой владеет controlling interest его близкий родственник, не уведомив об этом свое руководство.

в) Сотрудник использует корпоративный транспорт для служебных поездок.

г) Компания проводит аудит своей финансовой деятельности.

10. При управлении международным проектом менеджер столкнулся с тем, что партнеры из другой страны воспринимают сроки выполнения задач как ориентировочные, а не жесткие. Наиболее грамотной реакцией с точки зрения учета культурных различий в деловой этике будет:

а) Немедленно ужесточить санкции за несоблюдение дедлайнов.

б) Признать культурные различия и перед началом работы совместно выработать четкие, единые для всех сторон правила и процедуры контроля сроков, обеспечив их понимание и принятие.

в) В одностороннем порядке перенести все сроки проекта.

г) Игнорировать данное различие и действовать по ранее утвержденному плану.

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
<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 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

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

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

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

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

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

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

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету.

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.
3. Менеджер, его сущность, функции, цели, задачи.
4. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
5. Виды менеджмента, их специфика и задачи.
6. Организация как основа менеджмента. Общие характеристики и основные признаки организации.
7. Организационные структуры и основные принципы их построения.
8. Основные типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
9. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
10. Потребности персонала и их удовлетворение, способы улучшения мотивации труда.
11. Власть, виды власти, методы влияния, управленческая решетка.
12. Лидерство в менеджменте.
13. Управление группами в организации, типы групп.

14. Создание команд и управление ими.
15. Процесс принятия решений, виды и формы принятия решений.
16. Процесс коммуникации, его элементы и этапы. Типы коммуникационных сетей.
17. Деловое общение, его фазы. Условия эффективного общения.
18. Контроль в процессе управления, его цели и области, этапы контроля.
19. Миссия и цели предприятия. Значение, виды целей.
20. Планирование в системе менеджмента - понятие, принципы, методы.
21. Мотивация, ее основные задачи, сущность, мотивационный процесс.
22. Внешняя среда организации: понятие, основные элементы, влияние на организацию.
23. Внутренняя среда организации: понятие, основные элементы.
24. Власть, виды власти и влияние, методы влияния.
25. Лидерство и власть. Эффективный стиль лидерства.
26. Природа и типы конфликтов в организации, причины и последствия конфликтов.
27. Стресс, его причины, влияние на деятельность организации, снижение уровня стресса.
28. Понятие и формирование научной теории управления и организации
29. Организация как объект, функция управления и как социальная реальность.
30. Условия возникновения организации
31. Принципы управления, их современное значение.
32. Взаимосвязи социального института и организации.
33. Жизненный цикл и кризисные ситуации в организации
34. Законы организации и управления. Закон синергии
35. Закон развития. Жизненные циклы развития организации.
36. Миссия, цели, задачи и функции управления.
37. Структура и особенности административных методов.
38. Экономические методы управления.
39. Структура социально-психологических методов управления.
40. Понятие системы. Системный подход
41. Рассмотрите организацию как социальную систему и систему управления
42. Роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры.
43. Элементы организационной культуры, возможности изучения организационной культуры.
44. Понятие и модели организационной культуры. Типология организационных культур.
45. Стратегия фирмы. Области выработки стратегии. Этапы стратегического управления
46. Руководитель и формирование команды.

47. Трансформация классического менеджмента.
48. Сущностные особенности менеджеров 21 века, отличие от предшественников.
49. Компетенции менеджера, их формирование и диагностика.
50. Цифровизация менеджмента.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ		
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<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). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какой из подходов к определению сущности менеджмента акцентирует внимание на его роли как системы власти и влияния в организации? <ol style="list-style-type: none"> а) Процессный подход б) Системный подход в) Институциональный подход г) Ситуационный подход 2. Основная цель ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» заключается в: <ol style="list-style-type: none"> а) Обеспечении единых требований к структуре и результатам освоения образовательной программы для гарантии качества подготовки выпускников. б) Определении перечня конкретных должностей для всех выпускников. в) Установлении жесткого учебного плана, идентичного для всех вузов. г) Полном исключении теоретической подготовки в пользу практических навыков. 3. Процесс делегирования полномочий в организации обязательно включает: <ol style="list-style-type: none"> а) Передачу ответственности за результаты задачи и права самостоятельно принимать решения в заданных рамках. б) Передачу только ответственности без соответствующих прав. в) Полное освобождение руководителя от ответственности за действия подчиненных. г) Ликвидацию иерархии в управлении. 		
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задания закрытого типа на установление соответствия <table border="1" data-bbox="890 1977 1479 2045"> <tr> <td data-bbox="890 1977 1137 2045">Школа менеджмента</td> <td data-bbox="1137 1977 1479 2045">Ключевая идея</td> </tr> </table> 	Школа менеджмента	Ключевая идея
Школа менеджмента	Ключевая идея			

	<p>2. Внимательно прочитать оба 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>	<p>1. Школа научного управления</p> <p>2. Административная школа</p> <p>3. Школа человеческих отношений</p>	<p>А) Изучение влияния социально-психологических факторов на производительность</p> <p>Б) Применение научных методов для оптимизации отдельных трудовых операций</p> <p>В) Разработка универсальных принципов управления организацией в целом</p>															
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать</p>	<p>2. Установите соответствие между типом организационной структуры и его характеристикой:</p> <table border="1" data-bbox="890 616 1481 1164"> <thead> <tr> <th>Тип структуры</th> <th>Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Линейная</td> <td>А) Двойное подчинение сотрудников: функциональному руководителю и руководителю проекта</td> </tr> <tr> <td>2. Функциональная</td> <td>Б) Четкое единоначалие, простота управления, но высокая нагрузка на руководителя</td> </tr> <tr> <td>3. Матричная</td> <td>В) Создание отделов по функциям (маркетинг, производство), что ведет к высокой квалификации специалистов, но может нарушать единство управления</td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Установите соответствие между стилем руководства и его описанием:</p> <table border="1" data-bbox="890 1254 1481 1803"> <thead> <tr> <th>Стиль руководства</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Авторитарный</td> <td>А) Руководитель предоставляет подчиненным широкую свободу действий, минимально вмешиваясь в их работу</td> </tr> <tr> <td>2. Демократический</td> <td>Б) Руководитель единолично принимает решения, жестко контролирует исполнение</td> </tr> <tr> <td>3. Либеральный</td> <td>В) Руководитель вовлекает подчиненных в обсуждение и принятие решений, поощряет инициативу</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. Какие из перечисленных компетенций являются критически важными для современного менеджера в условиях цифровой трансформации? (Выберите несколько вариантов)</p> <p>а) Умение работать с большими данными (Big Data).</p>	Тип структуры	Характеристика	1. Линейная	А) Двойное подчинение сотрудников: функциональному руководителю и руководителю проекта	2. Функциональная	Б) Четкое единоначалие, простота управления, но высокая нагрузка на руководителя	3. Матричная	В) Создание отделов по функциям (маркетинг, производство), что ведет к высокой квалификации специалистов, но может нарушать единство управления	Стиль руководства	Описание	1. Авторитарный	А) Руководитель предоставляет подчиненным широкую свободу действий, минимально вмешиваясь в их работу	2. Демократический	Б) Руководитель единолично принимает решения, жестко контролирует исполнение	3. Либеральный	В) Руководитель вовлекает подчиненных в обсуждение и принятие решений, поощряет инициативу
Тип структуры	Характеристика																	
1. Линейная	А) Двойное подчинение сотрудников: функциональному руководителю и руководителю проекта																	
2. Функциональная	Б) Четкое единоначалие, простота управления, но высокая нагрузка на руководителя																	
3. Матричная	В) Создание отделов по функциям (маркетинг, производство), что ведет к высокой квалификации специалистов, но может нарушать единство управления																	
Стиль руководства	Описание																	
1. Авторитарный	А) Руководитель предоставляет подчиненным широкую свободу действий, минимально вмешиваясь в их работу																	
2. Демократический	Б) Руководитель единолично принимает решения, жестко контролирует исполнение																	
3. Либеральный	В) Руководитель вовлекает подчиненных в обсуждение и принятие решений, поощряет инициативу																	

	<p>предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>б) Строгое следование инструкциям, установленным 10 лет назад.</p> <p>в) Гибкость мышления и способность к быстрому обучению.</p> <p>г) Навыки управления удаленными командами.</p> <p>д) Умение полностью автоматизировать все процессы, исключив человеческий фактор</p>
		<p>2. Какие из перечисленных элементов непосредственно характеризуют сильную организационную культуру? (Выберите несколько вариантов)</p> <p>а) Размытость и противоречивость ключевых ценностей.</p> <p>б) Ритуалы и традиции, поддерживающие основные ценности компании.</p> <p>в) Наличие устойчивых, разделяемых большинством сотрудников норм поведения.</p> <p>г) Высокая текучесть кадров из-за непонимания сотрудниками миссии компании.</p> <p>д) Ясная и вдохновляющая миссия организации.</p>
		<p>3. Какие действия являются проявлением корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса? (Выберите несколько вариантов)</p> <p>а) Снижение налоговых отчислений за счет использования офшорных зон.</p> <p>б) Инвестиции в экологически чистые технологии производства.</p> <p>в) Реализация образовательных программ для местного сообщества.</p> <p>г) Соккрытие информации о реальном воздействии производства на окружающую среду.</p> <p>д) Создание благоприятных условий труда и программ развития для сотрудников.</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)</p>	<p>1. Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла проекта:</p> <p>А) Реализация и мониторинг</p> <p>Б) Инициация</p> <p>В) Завершение</p> <p>Г) Планирование</p> <p>2. Установите логическую последовательность основных функций управления (процессный подход):</p>

	<p>вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>А) Мотивация Б) Планирование В) Контроль Г) Организация</p>
		<p>3. Установите последовательность этапов принятия рационального управленческого решения:</p> <p>А) Выбор оптимальной альтернативы Б) Реализация и контроль выполнения решения В) Анализ ситуации и идентификация проблемы Г) Разработка альтернативных вариантов решения Д) Оценка последствий каждой альтернативы</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. Молодой руководитель в кризисной ситуации, требующей быстрых и жестких мер по сокращению затрат, должен использовать:</p> <p>а) Демократический стиль. б) Либеральный стиль. в) Авторитарный стиль.</p> <p>Обоснуйте свой выбор, опираясь на теорию стилей руководства.</p> <p>2. При анализе кадрового резерва на руководящую позицию предпочтение следует отдать кандидату:</p> <p>а) С высоким уровнем эмоционального интеллекта. б) Исключительно с самым большим опытом работы в компании. в) С самыми высокими показателями по выполнению личных планов продаж.</p> <p>Обоснуйте свой выбор, ссылаясь на требования к современному руководителю.</p> <p>3. Для разрешения этической дилеммы, связанной с конфликтом между прибылью и благополучием сотрудников, менеджер должен:</p> <p>а) Руководствоваться исключительно положениями кодекса корпоративной этики. б) Принять решение, максимизирующее краткосрочную финансовую выгоду. в) Проанализировать последствия для всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).</p> <p>Обоснуйте свой выбор, используя принципы деловой этики.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p>	<p>Задание 1. Проанализируйте взаимосвязь и различия между понятиями «социальная</p>

ответом	2.Продумать логику и полноту ответа.	ответственность менеджера» и «корпоративная социальная ответственность (КСО)». Приведите конкретные примеры проявления каждого из них.
	3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.	Задание 2. Опишите, как цифровая трансформация влияет на все основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) в современной организации.
	4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Задание 3. Каковы, на ваш взгляд, ключевые причины возникновения конфликтов интересов в бизнесе? Предложите системные меры, которые может внедрить организация для их предотвращения и регулирования.

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
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы,</i>	0-19

<i>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>	
---	--

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

Не используются

7. Методические материалы по освоению дисциплины

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

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

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

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

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

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

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

2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-018619-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2020563>.

3. История управленческой мысли (Теория менеджмента): учебное пособие / Г. И. Москвитин, А. Б. Письменная, В. В. Корсакова [и др.]; под ред. Г. И. Москвитина, А. Б. Письменной. — Москва: КноРус, 2025. — 179 с. — ISBN 978-5-406-13934-9. — URL: <https://book.ru/book/955855> .

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

5. Рыжиков, С. Н. Стратегический менеджмент в организациях профессионального образования: учебник / С.Н. Рыжиков, Т.Н. Патрахина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 471 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/2001688. - ISBN 978-5-16-018411-1. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2001688> .

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

8.2. Дополнительная литература

1. Антонов, С. А., Всеобщее управление качеством. Основоположники всеобщего менеджмента качества: учебное пособие / С. А. Антонов, И. И. Антонова, В. А. Смирнов. — Москва : Русайнс, 2024. — 133 с. — ISBN 978-5-466-05069-1. — URL: <https://book.ru/book/952700> .

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

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

4. Горелик, О. М., Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О. М. Горелик. —

Москва : КноРус, 2024. — 270 с. — ISBN 978-5-406-12250-1. — URL: <https://book.ru/book/951010>

5. Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841703>

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

7. Новичкова, И. А., Современный кадровый менеджмент: учебное пособие / И. А. Новичкова, А. В. Платов, Д. Э. Удалов. — Москва: Русайнс, 2024. — 247 с. — ISBN 978-5-466-07293-8. — URL: <https://book.ru/book/954434>

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

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

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

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

12. Резник, С. Д. Менеджмент: учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176>

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

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

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным

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

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

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

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

8.4 Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

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

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и

	совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/