

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономики и  
информационной безопасности  
Т.А. Сафина  
Протокол заседания Совета факультета  
№ 02 « 01 » 09 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой экономики  
и менеджмента  
А.Н. Петрова  
Протокол заседания кафедры  
№ 1 « 29 » 08 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине	<u>Менеджмент</u> (наименование)
образовательная программа	<u>38.03.01 Экономика «Финансы и кредит»</u>
форма обучения	<u>очная, заочная</u>

ПРОГРАММА РАЗРАБОТАНА



старший преподаватель  
Одинцов К.А.  
(должность, Ф. И. О., ученая степень,  
звание автора(ов) программы)

Йошкар-Ола, 2017

## Содержание

1. Пояснительная записка.....	3
2. Структура и содержания дисциплины .....	5
3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации .....	26
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	35
5. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	37
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	38

## 1. Пояснительная записка

**Цель изучения дисциплины:** приобретение обучающимися способности находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и навыков анализа исходных данных, характеризующих управленческую деятельность хозяйствующих субъектов.

**Место дисциплины в учебном плане:**

Предлагаемый курс относится к дисциплинам базовой части образовательной программы 38.03.01 Экономика. Финансы и кредит.

**Дисциплина «Менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

начинает формирование общепрофессиональной компетенции:

способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4) –1/1 этап;

### Этапы формирования компетенции (очная форма обучения)

Код компетенции	Формулировка компетенции	Учебная дисциплина	Семестр	Этап
ОПК-4	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Менеджмент	2	1
		Маркетинг	3	2
		Управление затратами предприятия	4	3
		Корпоративные финансы	5	4
		Экономика труда	6	5
		Финансовый менеджмент	7	6
		Финансовое оздоровление предприятия	8	7
		Производственная практика (преддипломная)	8	
Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	8			

### Этапы формирования компетенции (заочная форма обучения)

Код компетенции	Формулировка компетенции	Учебная дисциплина	Семестр	Этап
ОПК-4	способностью находить организационно-управленческие	Менеджмент	4	1
		Маркетинг	10	5
		Управление затратами	7	3

решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	предприятия		
	Корпоративные финансы	6	2
	Экономика труда	7	3
	Финансовый менеджмент	10	5
	Финансовое оздоровление предприятия	9	4
	Производственная практика (преддипломная)	10	5
	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	10	5

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

<b>ОПК-4</b>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</li> <li>- содержание этапов процесса принятия решений.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать процесс индивидуального и группового принятия управленческого решения в условиях моделирования профессиональной деятельности;</li> <li>- предвидеть последствия принимаемых решений.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формулирования и анализа проблем в управлении профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками разработки и формулирования организационно-управленческих решений.</li> </ul>
--------------	--

**Формы текущего контроля успеваемости студентов:** устный опрос; доклад; реферат; кейс-задачи.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура и содержания дисциплины

Трудоемкость 3 зачетные единицы, 108 часов, из них:

очная форма обучения: 18 лекционных, 22 практических занятий, 50 часов самостоятельной работы, 18 часов контроль.

заочная форма обучения: 4 лекционных, 8 практических занятий, 87 часов самостоятельной работы, 9 часов контроль.

### 2.1. Тематический план учебной дисциплины (очная форма обучения)

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов по учебному плану				
		Всего	Виды учебной работы			
			Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	
1	2	3	4	5	6	7
1	Сущность и основы менеджмента	12	2	2	-	8
2	Школы и подходы менеджмента	12	2	2	-	8
3	Организация, организационные структуры и их проектирования	12	2	2	-	8
4	Принятие управленческих решений	8	2	4	-	2
5	Коммуникации и деловое общение в организации	10	2	2	-	6
6	Руководство, власть и лидерство	10	2	2	-	6
7	Мотивация и стимулирование в организации	10	2	2	-	6
8	Групповая динамика в организации	8	2	2	-	4
9	Управление проектами в организации	8	2	4	-	2
	<b>Итого по курсу:</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>50</b>

(заочная форма обучения)

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов по учебному плану					
		Всего	Виды учебной работы				
			Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	
1	Сущность и основы менеджмента	12	2	-	-	10	
2	Школы и подходы менеджмента	12	2	-	-	10	
3	Организация, организационные структуры и их проектирования	10	-	-	-	10	
4	Принятие управленческих решений	12	-	2	-	10	
5	Коммуникации и деловое общение в организации	12	-	2	-	10	
6	Руководство, власть и лидерство	1	-	-	-	1	
7	Мотивация и стимулирование в организации	14	-	2	-	12	
8	Групповая динамика в организации	12	-	-	-	12	
9	Управление проектами в организации	14	-	2	-	12	
	<b>Итого по курсу:</b>	<b>99</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	

## 2.2. Тематический план лекций:

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов очная форма обучения/заочная форма обучения
1	2	3
1	Сущность и основы менеджмента	2/2
2	Школы и подходы менеджмента	2/2
3	Организация, организационные структуры и их проектирования	2/-
4	Принятие управленческих решений	2/-
5	Коммуникации и деловое общение в организации	2/-
6	Руководство, власть и лидерство	2/-
7	Мотивация и стимулирование в организации	2/-
8	Групповая динамика в организации	2/-
9	Управление проектами в организации	2/-
	<b>Итого по курсу:</b>	<b>18/4</b>

### Содержание лекционных занятий

#### Тема 1. Сущность и основы менеджмента

**План:**

1. Сущность менеджмента
2. Цели и задачи управления организацией
3. Принципы управления
4. Основные функции управления и их сущность
5. Компетенции руководителя

#### Тема 2. Школы и подходы менеджмента

**План:**

1. История управленческой мысли
2. Основные школы менеджмента
3. Современные подходы менеджмента

#### Тема 3. Организация, организационные структуры и их проектирования

**План:**

1. Организация и их разновидности
2. Организация как открытая система
3. Проектирование структур управления
4. Типология организационных структур управления
5. Оценка организационный структур управления

#### Тема 4. Принятие управленческих решений

**План:**

1. Понятие, значение и функции управленческого решения
2. Типология управленческих решений.

3. Требования к принятию управленческих решений
4. Этапы разработки управленческих решений.
5. Методы разработки управленческих решений

### **Тема 5. Коммуникации и деловое общение в организации**

#### **План:**

1. Понятие и виды коммуникаций
2. Модель процесса коммуникации
3. Проблемы процесса коммуникации
4. Деловое общение в организации

### **Тема 6. Руководство, власть и лидерство**

#### **План:**

1. Руководство в организации
2. Понятие лидерства
3. Понятие и формы власти
4. Стили руководства

### **Тема 7. Мотивация и стимулирование в организации**

#### **План:**

1. Понятия мотивации, стимулирования и потребности
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Методы стимулирования персонала.

### **Тема 8. Групповая динамика в организации**

#### **План:**

1. Понятия группы и команды. Основные отличия и этапы развития команды
2. Конфликты и стрессы: понятия, причины возникновения, этапы и способы разрешения
3. Организационная культура

### **Тема 9. Управление проектами в организации**

#### **План:**

1. Основы проектного бизнеса
2. Классификация проектов и этапы создания
3. Команда проекта и основные участники
4. Риски проекта. Классификация рисков.

#### **Основная литература:**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников) [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
3. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы [Электронный



ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

#### **Дополнительная литература:**

1. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

#### **Информационно-**

##### **справочные системы, профессиональные базы данных и интернет-ресурсы**

1. Сайт: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/> (содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта)

2. Сайт: Деловая пресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesspress.ru/> (содержит огромное количество статей, касающихся бизнеса)

3. Сайт: Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> (содержит полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту)

4. Сайт: ИПУ РАН. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtas.ru/about/> (содержит (полнотекстовые версии): монографии, учебные пособия, сборники трудов, препринты и брошюры, материалы конференций, статьи, доклады, тезисы по теории управления организационными системами.)

5. Сайт: MD-Management.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.md-management.ru/> (содержит методики оптимизации бизнес-процессов, статьи о различных сферах управления персоналом и финансового менеджмента)

6. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)

7. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

8. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г

### 1. 2.3. Тематический план практических (семинарских) занятий

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов очная форма обучения/заочная форма обучения
1	2	3
1	Сущность и основы менеджмента	2/-
2	Школы и подходы менеджмента	2/-
3	Организация, организационные структуры и их проектирования	2/-
4	Принятие управленческих решений	4/2
5	Коммуникации и деловое общение в организации	2/2
6	Руководство, власть и лидерство	2/-
7	Мотивация и стимулирование в организации	2/2
8	Групповая динамика в организации	2/-
9	Управление проектами в организации	4/2
	<b>Итого по курсу</b>	<b>22/8</b>

#### Содержание практических занятий Тема 1. Сущность и основы менеджмента

##### План:

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Менеджер и организация.
3. Функции процесса управления.
4. Организация и управление.

##### Кейс 1.1 «Компетенции руководителя»

Иван Соколов месяц назад был назначен руководителем отдела методологии по разработке программ страхования недвижимости. До этого момента Иван работал в области страхования пять лет. За это время он сложился как отличный методолог, хорошо разбирающийся в тонкостях страховых продуктов. Работа в качестве руководителя отдела методологии вызвала у Ивана серьезный стресс. Он выяснил для себя, что, оказывается, будучи отличным профессионалом, а также человеком, умеющим выстроить отличные межличностные коммуникации, управлять работой отдела ему бывает очень сложно. При этом до назначения Иван успешно проходил тренинг по «Основным управленческим навыкам». Однако, в условиях постоянных изменений, то есть в кризисных рабочих ситуациях, управленческие навыки не помогали. Рабочий цейтнот захватывал группу с головой — и эффективность всего отдела резко падала.

Проанализируйте, какие ключевые компетенции отсутствуют у Ивана Соколова как у руководителя команды на данном этапе управления.

#### Тема 2. Школы и подходы менеджмента

##### План:

1. Школа научного управления
2. Административная школа управления

### 3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук

#### Кейс 2.1 «Время – деньги»

Компания «Ирлайн» приняла на работу по трудовому договору дизайнера Олега Перышкина. Он должен был за полтора месяца сверстать сборник материалов конференции – объемное и дорогое подарочное издание, которое планировалось вручить в день мероприятия всем участникам, а это более 600 человек. Когда работа уже подходила к концу, и оставалось сверстать всего 50 страниц, Олег вдруг потребовал повышения зарплаты, в противном случае он отказывался продолжать работу, а за день до сдачи сборника в типографию он просто не вышел на работу. Олег надеялся, что в виду критической ситуации (типография была оплачена заранее, при задержке сдачи сборника в печать пойдут штрафы, да и до мероприятия осталось всего ничего) его условия будут приняты. Он ошибся.

Компания быстро нашла нового дизайнера, в виду срочности работы он оплачивался по самой высокой ставке. В итоге конференция прошла успешно, и все участники получили красиво изданный сборник материалов на память. Через какое-то время Олег объявился и потребовал выплатить ему зарплату, предъявив листок о нетрудоспособности.

1. Что должен был предусмотреть директор по персоналу, принимая на работу такого человека?

2. Как правильно нужно было устанавливать с ним взаимодействие, чтобы подобных эксцессов не происходило?

3. На каком этапе приема специалиста на работу нужно остановиться и оценить все риски?

4. Рассмотрите варианты решения проблемы в соответствии с подходами и школами менеджмента

### **Тема 3. Организация, организационные структуры и их проектирования**

#### **План:**

1. Структура управления организацией.

2. Определение и принципы построения организации.

3. Общие характеристики организации:

а) ресурсы

б) зависимость от внешней среды

в) горизонтальное разделение труда

г) вертикальное разделение труда

#### Кейс 3.1 «Чужие здесь не ходят»

Три года назад руководство компании АО Zed Chemicals организовало проектную группу, которая в основном состояла из ученых и инженеров. Ее задачей было создание новых технологий, которые могли бы успешно работать на производстве в химической промышленности. В общем, компания хотела и получила свой центр R&D. В проект были инвестированы огромные средства, но отдача от разработки ожидалась весьма значительная.

И вот теперь стало совершенно очевидно, что эта инициатива провалилась: за три года не было создано ни одной стоящей разработки. То немногое, что было предложено группой, не востребовано рынком. Проще говоря, это никому не нужно. Тратить деньги впустую руководство компании больше не намерено и поэтому поставило перед HR-директором задачу – избавиться от «балласта».

Однако оказалось, что это не так легко. И директор по персоналу оказался в тупике. Каким образом это лучше сделать? Если пойти по пути аттестации, и тех, кто неэффективен, уволить как не прошедших эту самую аттестацию, то, скорее всего, суд их через месяц восстановит. Такова практика. Оценка персонала тоже не решает проблемы: она же проводится для того, чтобы человека продвинуть, показать ему его сильные и

слабые стороны, составить план развития, а не для того, чтобы уволить. HR-директор пришел в компанию, когда проектная группа уже функционировала, и непосредственно с этими сотрудниками дел не имел. Встретившись и ближе познакомившись с ними, он понял, что и уговорить уйти их добровольно, по-хорошему, не получится.

Посоветуйте руководству, как решить сложившиеся проблемы.

### Задание 3.2 Выбор организационно-правовой формы

Соотнесите организационно-правовую форму и вид деятельности организации. Ответ обоснуйте.

Организационно-правовая форма	Вид деятельности организации
1. Общество с ограниченной ответственностью	А. Транспортные услуги
2. Потребительский кооператив	Б. Университет
3. Унитарное предприятие	В. Ремонт обуви
4. Холдинг	Г. Магазин по продаже канцтоваров
5. Открытое акционерное общество	Д. Автомобильный завод
6. Индивидуальный предприниматель	Е. Оказание услуг связи
7. Концерн	Ж. Гаражное объединение
8. Закрытое акционерное общество	З. Жилищно -коммунальные услуги
9. Хозяйственное товарищество	И. Производство агропромышленной продукции
10. Учреждение	К. Издательские работы

Решение:

- |      |      |      |       |
|------|------|------|-------|
| 1. Г | 4. И | 7. К | 10. Б |
| 2. Ж | 5. Д | 8. Е |       |
| 3. А | 6. В | 9. З |       |

## Тема 4. Принятие управленческих решений

**План:**

1. Понятие управленческого решения
2. Рациональные решения

### Кейс 4.1 «Как загибалась сталь»

Компания «Юстас-В» находится в центре Москвы, в уютном особнячке на Садовом кольце и существует на рынке металлопроката уже 15 лет. Устойчивая работа позволили компании зарекомендовать себя крепким середнячком, который не хватает звезд с неба и в то же время достаточно прочно стоит на ногах. Заключены дилерские договора с тремя из пяти крупнейших комбинатов. Оставшиеся два комбината не работают по дилерским схемам, предпочитая прямые договора с потребителями. К слову, на упомянутых трех комбинатах количество дилеров строго ограничено и их состав не меняется уже долгие годы. Рынок тоже весьма стабилен, хотя, кризис заставил ряд комбинатов поднять отпускные цены. Стабильность рынка имеет еще одну неприятную сторону: в процессе конкурентной борьбы, торговая наценка уменьшилась до смехотворной величины – менее 1%. Кроме того, удельный расход на транспорт увеличился на 70%. В довершение всего, управляющая компания уведомила об увеличении арендной ставки на 100%.

Небольшой, всего пять менеджеров, но дружный коллектив готов выполнить любые задачи, поставленные перед ним со стороны руководства, однако, все же что-то не получается. Собственники компании, они же и два топ-менеджера (которые, кстати, находятся в Санкт-Петербурге), постоянно недовольны результатами хозяйственной деятельности компании и с периодичностью раз в четыре месяца меняют начальников

отделов продаж и московского директора. И вообще, последние полтора года компанию преследуют неудачи – одна за другой. В целях экономии руководство провело сокращение, уменьшив количество персонала до минимума. Но цель не достигнута: увеличивается дебиторка, уходят клиенты, увольняются менеджеры, и, как следствие, снижается оборот и падает прибыль. Неутешительным оправданием может служить некоторое общее снижение потребления металла по стране.

Вывод очевиден: для удержания на плаву компании требуется значительно увеличить объемы продаж и прибыль. Каким образом это сделать? Отдела маркетинга в компании нет, да и нужен ли он в данном направлении бизнеса, где поставщиков можно пересчитать на пальцах одной руки, а потребителей не больше сотни? Все участники рынка знают друг друга практически в лицо.

Реклама – тоже не выход, по той же самой причине. Схема откатов практически не возможна, так как торговая наценка крайне мала. Договориться с комбинатами о понижении отпускных цен на металлопрокат не получается. Переход с сегмента мелкого опта требует значительных финансовых вливаний, к которым собственники не готовы.

## **Тема 5. Коммуникации и деловое общение в организации**

### **План:**

1. Роль коммуникации в управлении персоналом. Коммуникационный процесс и его составляющие

2. Виды и направления внутриорганизационной коммуникации

### **Кейс 5.1 «Антикварный магазин»**

Ваш друг работает в антикварном магазине. Вы встретились за ужином, и он рассказал Вам следующую историю: «Ты знаешь, сейчас с продажей антиквариата не все хорошо. Рынок затоварен, цены снижаются и нужно прикладывать большие усилия, чтобы убедить клиентов что-то купить. И когда представитель одного из крупных банков появился в нашем магазине, я очень обрадовался. Он хотел купить набор итальянской мебели 18-го века, очень дорогие персидские ковры и несколько наших лучших гравюр и гобеленов. Он сказал, что он ездил еще в несколько магазинов.

Мы перешли на обсуждение цены, и я назвал ему сумму в 325000\$ и добавил, что это наша «стартовая цена» и мы безусловно сможем договориться. Он рассмеялся и предложил 50% от этой суммы. Я начал ему расхваливать наш товар, рассказал, какого он высокого качества, и предложил купить его со скидкой в 10%.

Он сказал, что не сомневается в высоком качестве товара, но также он уверен, что мы не можем себе позволить упустить такого важного покупателя. Я начал опять рассказывать о товаре, о тенденциях на рынке антиквариата, подчеркивая, что предлагаемые нами товары как раз сейчас входят в моду, и предложил ему скидку еще в 6%.

Я сказал, что это оставит нас практически без всякой прибыли, но ради такого важного клиента мы готовы на некоторые уступки. Он отметил, что ему нравится наш товар, но, к сожалению, он не вписывается в бюджет. В попытке все-таки убедить его, я предложил в качестве «бесплатного приложения» к коллекции очень оригинальную китайскую вазу, стоимостью в 5000\$.

Он задумался, но, к моему разочарованию, сказал, что должен обсудить этот вопрос со своим боссом и тому наверняка не понравится цена. Это странно, потому что, как я понял, у него есть право принимать подобные решения самостоятельно. Он сказал, что скоро позвонит мне. Я с нетерпением жду его звонка и надеюсь, что он все-таки примет решение о покупке, хотя мне почему-то кажется, что он опять будет требовать скидок. Но что делать — такая наша работа. Главное — заботиться о том, чтобы клиент не расстраивался».

Что продавец сделал не так?

Понял ли он потребности клиента? Как ему стоило себя вести в этой ситуации?

## Тема 6. Руководство, власть и лидерство

### План:

1. Понятие «лидерство» и «руководство».
2. Основные отличия лидерства и руководства (управления).
3. Сравнительная характеристика традиционного и современного лидера.
4. Понятия власть, влияние, авторитет, полномочия.

### Кейс 6.1 «Власть Джека Уэлча»

В GE Джек Уэлч пришел в 1960 году. Строптивный характер не помешал Джеку в 1973 году стать самым молодым главным менеджером. В апреле 1981 года он занял пост Президента компании GE. За первые два года компания под руководством Уэлча заключила 189 разнообразных сделок по слияниям, покупкам и продажам, а число сотрудников GE с 411 тыс. сократилось до 299. Всем известно, что новаторские методы Джека Уэлча шокировали общественность. Именно тогда за ним закрепилась репутация «нейтронного Джека».

Его новаторские методы заключались в том, что он разделил всех сотрудников на категории «А», «В», «С» и ОБЯЗАЛ менеджеров руководствоваться правилом 20-70-10, где «А» — звезды; «В» — хорошие исполнители, но не инициативны; «С» — все остальные. Система работы с персоналом в компании была выстроена таким образом, что в ней выживали только звезды. «Лучшие должны знать, что они лучшие. И я готов платить им очень много. Слишком много. А худшие должны знать, что либо они стремятся стать лучшими, либо пусть уходят из компании».

Какой тип власти помог Д. Уэлчу преодолеть кризис корпорации?

Наблюдаем ли мы в данном кейсе взаимосвязь различных источников власти? Каких именно?

## Тема 7. Мотивация и стимулирование в организации

### План:

1. Понятие мотивация.
2. Определение функции мотивирования

### Задание 7.1

Изучив процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Процессуальные теории мотивации

Название	Основные идеи	Достоинства	Недостатки
Теория ожиданий В. Врума			
Теория справедливости Дж. С. Адамса			
Теория Л. Портера — Э. Лоулера			

### Задание 7.2

Изучив содержательные теории мотивации, заполните таблицу.

Процессуальные теории мотивации

Название	Основные идеи	Достоинства	Недостатки
Теория А. Маслоу			

ERG-теория Альдерфера			
Двухфакторная теория Герцберга			

## Тема 8. Групповая динамика в организации

### План:

1. Группы и их значимость
2. Развитие неформальных организаций и их характеристики

#### Кейс 8.1. Группа или команда?

В крупном коммерческом банке Подразделение, которое возглавляет Бобров, создано полгода назад. Основная задача отдела — продажа ипотечных кредитов. Отдел состоит из пяти человек. Все сотрудники отдела понимают, что их объединяет общая цель — увеличить приток клиентов банка на 20% за текущий год. Каждый сотрудник отдела знает свои обязанности в отделе, понимает важность планирования и отчетов. Отдел ипотечного кредитования периодически пересекается в своих задачах с отделом персонала, который возглавляет коллега Запрудный. Отдел персонала не всегда вовремя выполняет задачи по поиску специалистов в отдел. Дефицит кадров в отделе ипотечного кредитования заметно сказывается на эффективности работы. Однако, отдел персонала, кроме подбора специалистов в отдел Боброва, занимается решением не менее важных для компании задач. И поиск необходимых специалистов осуществляет по мере возможности, как только появляются интересные кандидаты.

Отдел ипотечного кредитования, возглавляемый Бобровым — это группа или команда? Аргументируйте свой ответ, применив для анализа основные критерии эффективности команды.

#### Кейс 8.2 «Выбор Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой

встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем, несмотря на недовольство своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации:

Какие типы конфликтов вы видите в данной ситуации?.

Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

Какой способ разрешения конфликтов выбрал каждый из участников конфликта (если таковы имеются)?.

Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

## **Тема 9. Управление проектами в организации**

### **План:**

1. Управление проектами
2. Система управления проектами
3. Методы управления проектами
4. Организация управления проектом
5. Процессы управления проектами
6. Управление разработкой проекта
7. Управление реализацией проекта
8. Структура управления проектом
9. Управление качеством проекта
10. Управление организационными проектами
11. Области управления проектами
12. Основы управления проектами

### **Задание 9.1**

Как Вы полагаете, кто из следующих групп действующих лиц будет действовать по принципу командной работы: преподаватели, футболисты, бухгалтер, банковские служащие, пловцы, менеджеры по продажам, биатлонисты, студенты

### **Задание 9.2**

Анатолий Федорович запланировал на ближайшие выходные заняться крышей на своей даче. Для этого он заказал в магазине несколько рулонов рубероида. Он



договорился, что рубероид будет доставлен на дачу в субботу не позднее, чем в 11 часов утра.

Вполне возможно, что Анатолию Федоровичу не удастся закончить крышу до конца воскресенье.

1. Какие причины, могут привести к такому нежелательному событию.
2. Предложите перечень мероприятий, которые позволили бы снизить степень риска этого проекта.

### Задание 9.3

В чем заключается преимущество команды перед другими видами организации бизнеса? За счет чего компании, в которой работает слаженная команда, удается победить конкурентов? Назовите хотя бы два-три преимущества.

### Задание 9.4

#### Тренинг 9.4 «Карточки Крауфорда»

Вы уже составили спецификацию Новогоднего проекта, но Вам еще предстоит определить, с кем из руководителей института Вам необходимо договориться о поддержке своего мероприятия.

В частности, Вам нужно выявить из общей массы заинтересованных лиц наиболее влиятельные фигуры, от которых в основном зависит успех Вашего проекта. Воспользуйтесь для выявления этих лиц следующей методикой:

1. Соберите группу организаторов проекта (5-9 человек)
  2. Раздайте всем участникам карточки (простые листки белой бумаги) и выберите ведущего
  3. На вопрос ведущего «Напишите самое влиятельное заинтересованное лицо, от которого зависит успех нашего проекта», напишите подходящую кандидатуру на карточке и положите ее лицевой стороной вниз. Обмен мнениями строго воспрещен.
  4. Повторите шаг 3 несколько раз, пока у Вас не соберется вместе несколько карточек. Одну и ту же кандидатуру на карточке писать нельзя.
  5. Отдайте карточки ведущему и подведите итоги
- Если Вы хорошо знаете ситуацию в Вашем институте, то все влиятельные лица будут указаны в этих карточках.

#### Основная литература:

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников) [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
3. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

#### Дополнительная литература:

1. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

#### Информационно-

#### справочные системы, профессиональные базы данных и интернет-ресурсы

1. Сайт: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/> (содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта)

2. Сайт: Деловая пресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesspress.ru/> (содержит огромное количество статей, касающихся бизнеса)

3. Сайт: Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> (содержит полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту)

4. Сайт: ИПУ РАН. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtas.ru/about/> (содержит (полнотекстовые версии): монографии, учебные пособия, сборники трудов, препринты и брошюры, материалы конференций, статьи, доклады, тезисы по теории управления организационными системами.)

5. Сайт: MD-Management.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.md-management.ru/> (содержит методики оптимизации бизнес-процессов, статьи о различных сферах управления персоналом и финансового менеджмента)

6. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)

7. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

8. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г

#### 2.4. Тематический план самостоятельной работы

№ п/п раздел	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
1	Сущность и основы менеджмента	8/10
2	Школы и подходы менеджмента	8/10
3	Организация, организационные структуры и их проектирования	8/10
4	Принятие управленческих решений	2/10
5	Коммуникации и деловое общение в организации	6/10
6	Руководство, власть и лидерство	6/1
7	Мотивация и стимулирование в организации	6/12
8	Групповая динамика в организации	4/12
9	Управление проектами в организации	2/12
	<b>Итого по курсу</b>	<b>50/87</b>

#### Содержание самостоятельной работы Тема 1. Сущность и основы менеджмента

##### План:

1. Общие факторы в работе руководителей.
2. Уровни управления.
3. Менеджер и предприниматель.

##### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Что означает понятие «организация»?
2. Какие признаки отражают суть понятия «организация».
3. Определите понятие «менеджмент».
4. Какие существуют подходы к определению менеджмента?

5. Кто такой менеджер? Какие задачи современного менеджмента Вы знаете?
6. Охарактеризуйте управленческий труд.

## **Тема 2. Школы и подходы менеджмента**

### **План:**

1. Направления и тенденции развития современного менеджмента
2. Подходы к менеджменту

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. В чем особенности школы научного управления?
2. Чем отличается административная школа от школы научного управления? В чем суть основных принципов администрирования А. Файоля, каких аспектов деятельности организации они касаются?
3. Опишите суть и особенности школы человеческих отношений. Чем отличаются основные постулаты этой школы от принципов использования поведенческих наук в управлении организацией?
4. Что такое «исследование операций»? Когда возникло это направление в менеджменте, как оно развивалось?
5. Что такое «подходы» в менеджменте? На чем основаны современные подходы?
6. В чем особенности каждого подхода? Как связаны современные подходы со школами управления?

## **Тема 3. Организация, организационные структуры и их проектирования**

### **План:**

1. Необходимость управления.
2. Менеджмент и его уровни.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Содержание понятия организационная структура.
2. Влияние внешней среды на формирование организационной структуры.
3. Охарактеризуйте основные свойства внутренней среды организации, влияющие на выбор наиболее эффективной организационной структуры.
4. Перечислите преимущества и недостатки: линейно-функциональной, дивизиональной, проектной (матричной) организационных структур.

## **Тема 4. Принятие управленческих решений**

### **План:**

1. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что является основной задачей диагностики ситуации принятия управленческого решения?
2. Какова роль прогнозирования при принятии решений?
3. Что необходимо учитывать при сравнительной оценке альтернативных вариантов решений?
4. Зачем нужны сценарии хода развития ситуации, в которой принимаются управленческие решения?
5. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?
6. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?
7. Как сказывается на принятом важном управленческом решении отсутствие экспертизы?
8. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?
9. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?

10. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации управленческого решения?

### **Тема 5. Коммуникации и деловое общение в организации**

#### **План:**

1. Типы и модели коммуникаций
2. Основные средства и формы делового общения

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Дайте определение понятий «этика», «общение», «деловое общение», «этика делового общения».
2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении ?
5. Назовите основные принципы этики делового общения между руководителем и подчиненным.
6. Назовите основные принципы этики делового общения между подчиненным и руководителем.
7. Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).

### **Тема 6. Руководство, власть и лидерство**

#### **План:**

1. Важнейшие элементы лидерства.
2. Виды лидеров.
3. «Звезды» в коллективе.
4. Деструктивное лидерство и его устранение.
5. Стили лидерства и их характеристика.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Что такое власть?
2. Что такое лидерство?
3. Какие стили управления знаете?
4. Какие формы власти знаете?

### **Тема 7. Мотивация и стимулирование в организации**

#### **План:**

1. Современные мотивационные модели, действующие в управлении
2. Методы мотивации

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.
3. В каких условиях формируется мотив труда?
4. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
5. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Что такое мотивация трудовой деятельности?
7. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.

8. Что такое потребность? Проведите классификацию потребностей человека.
9. Что такое благо? Проведите классификацию благ (ценностей).
10. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.
11. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?
12. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.
13. Что такое мотивационное ядро персонала организации?
14. Охарактеризуйте место и роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.
15. Назовите составляющие процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
16. Выделите особенности российских систем мотивации и стимулирования по сравнению с подобными системами предприятий других стран.

### **Тема 8. Групповая динамика в организации**

#### **План:**

1. Управление неформальной организацией
2. Повышение эффективности групп

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Каким образом происходит разделение индивидов на ингруппы и аутгруппы?
2. Какое влияние могут оказывать ингрупповые и аутгрупповые отношения на поступки людей и события, происходящие в обществе?
3. Какие чувства и стремления испытывает индивид по отношению к представителям референтной группы? Обязательно ли референтная группа должна быть одновременно и аутгруппой?
4. Как обычно воспринимают члены какой-либо группы представителей аутгруппы?
5. Каков механизм появления социальных стереотипов? Можно ли говорить об истинности или ложности социального стереотипа? Обоснуйте ваш ответ.
6. В чем состоит основное различие между первичными и вторичными группами? На что направлены взаимоотношения внутри первичных и вторичных групп?
7. Почему понятие "малая группа" считается одним из самых неопределенных в социологии и социальной психологии? В чем заключаются качественные различия малых и больших групп?
8. Что представляют собой динамические изменения в группах? Приведите примеры таких изменений.
9. Как виды и свойства коммуникаций в группе влияют на деятельность ее членов и на процессы управления их поведением? Какие вы можете назвать способы коммуникации в социальных группах?
10. Какую роль и почему мы прежде всего выделяем из системы социальных ролей, характерных для данной группы?
11. Какие типы лидеров обычно выделяются в социальной группе? В каких условиях может быть эффективен и полезен тот или иной тип лидера?

### **Тема 9. Управление проектами в организации**

1. Управление ресурсами проекта
2. Управление персоналом проекта
3. План управления проектом
4. Стандарты управления проектами
5. Цели управления проектами
6. Задачи управления проектами
7. Суть управления проектами

## 8. Эффективность управления проектами

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Раскройте содержание понятий «проект» и «управление проектом».
2. Кто и зачем ввел использование УП в грантовую деятельность?
3. В чем состоит сущность процесса фандрайзинга?
4. Каковы основные этапы проектного цикла?
5. Раскройте основное содержание современной концепции «управления проектом».
6. Охарактеризуйте тенденцию развития УП в России и за рубежом.
7. В чем актуальность использования УП?

### **Основная литература:**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников) [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
3. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

### **Дополнительная литература:**

1. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

### **Информационно-**

#### **справочные системы, профессиональные базы данных и интернет-ресурсы**

1. Сайт: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/> (содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта)
2. Сайт: Деловая пресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesspress.ru/> (содержит огромное количество статей, касающихся бизнеса)
3. Сайт: Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> (содержит полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту)
4. Сайт: ИПУ РАН. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtas.ru/about/> (содержит (полнотекстовые версии): монографии, учебные пособия, сборники трудов, препринты и брошюры, материалы конференций, статьи, доклады, тезисы по теории управления организационными системами.)
5. Сайт: MD-Management.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.md-management.ru/> (содержит методики оптимизации бизнес-процессов, статьи о различных сферах управления персоналом и финансового менеджмента)
6. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)
7. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
8. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г

### Перечень тем рефератов, докладов

1. История развития менеджмента как науки".
2. "Концепции и функции менеджмента".
3. "Характеристика и виду организационных структур управления".
4. "Влияние внешней на деятельность организации".
5. "Особенности ведения деловых переговоров".
6. "Власть и лидерство: сущность и значение".
7. "Виды конфликтов в организации и пути выхода из них".
8. "Управление персоналом на предприятии".
9. "Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы".
10. "Коммуникация и коммуникационные процессы в организации".
11. "Принятие управленческих решений".
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации. Жуйкова
14. Сущность и значение самоменеджмента. Жуйкова
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы. Жуйкова
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.
26. Реинжиниринг: характеристика и значение.
27. Характеристика тайм-менеджмента. Яровикова
28. Управление издержками на предприятии.
29. Виды рисков в менеджменте Яровикова
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.
31. Способы создания корпоративной культуры Яровикова
32. Модель мотивации Портера-Лоулера Яровикова

### Средство оценивания: реферат

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции,

	самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.

### Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка «**отлично**» выставляется студенту, если:

- доклад производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом;
- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался;
- автор отвечает на вопросы аудитории;
- показано владение специальным аппаратом;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка «**хорошо**» выставляется студенту, если:



- доклад четко выстроен;
- демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности;
- докладчик не может ответить на некоторые вопросы;
- докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины;
- выводы докладчика не являются четкими.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается;
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно;
- докладчик не может четко ответить на вопросы аудитории;
- показано неполное владение базовым научным и профессиональным аппаратом;
- выводы имеются, но они не доказаны.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется студенту, если:

- содержание доклада не соответствует теме;
- отсутствует демонстрационный материал;
- докладчик не может ответить на вопросы;
- докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада;
- отсутствуют выводы.

#### **Распределение трудоемкости СРС при изучении дисциплины**

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час) очная форма обучения/заочная форма обучения
Подготовка к экзамену	6/16
Проработка конспекта лекций	6/14
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	6/16
Проработка учебного материала	8/27
Написание докладов и рефератов	6/14
Контроль	18/9

### 3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации

При проведении экзамена по дисциплине «Менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

#### Примерная структура экзамена по дисциплине «Менеджмент»:

##### 1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

##### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

##### 3. Решение практического задания (кейса) или задачи

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения;

#### Критерии оценивания ответов

	<i>Устный ответ</i>	<i>Практическое задание</i>	<i>Тестовые задания</i>
<b>Отлично</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90-100% правильно выполненных заданий
<b>Хорошо</b>	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	70-90% правильно выполненных заданий
<b>Удовлетвори-</b>	знание учебного	студент допускает	50-70%

<i>тельно</i>	материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	правильно выполненных заданий
<i>Неудовлетворительно</i>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	<i>менее 50% правильно выполненных заданий</i>

#### **Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций**

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и «уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить

		к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.
--	--	---

**Отметка** за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену, критериями оценивания. В результате экзамена студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3.

6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведённой в пункте 3

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Менеджмент: понятие, аспекты, сущность
2. Научная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
3. Административная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
4. Школа человеческих отношений: период существования, основоположники, основные идеи
5. Поведенческая школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
6. Количественная школа менеджмента: период существования, основоположники, основные идеи
7. Современные подходы к менеджменту: особенности и отличия
8. История управленческой мысли
9. Развитие управления в России
10. Понятие и виды организаций, их особенности
11. Внешняя среда организации
12. Внутренняя среда организации
13. Разновидности организационных структур управления: характеристики, достоинства и недостатки
14. Горизонтальное и вертикальное разделение труда
15. Жизненный цикл организации и характеристика этапов

16. Миссия и цели организации. Требования к целям организации
17. Функции менеджмента и их характеристика
18. Содержательные теории мотивации
19. Процессуальные теории мотивации
20. Принципы менеджмента и их характеристика
21. Методы управления и их характеристика
22. Управленческие решения: сущность, понятие, требования к ним и классификация
23. Процесс принятия управленческих решений
24. Процесс проектирования организационных структур
25. Лидерство и власть: понятия, разновидности и их характеристика
26. Понятие и типы конфликтов. Причины возникновения и способы разрешения конфликтов
27. Процесс управления конфликтом. Стрессы.
28. Коммуникации. Понятие и классификация.
29. Процесс коммуникаций и основные виды
30. Понятие делового общения и его основные формы
31. Теория «X», «Y» МакГрегора
32. Материальное и нематериальное стимулирование
33. Классификация проектов и этапы создания
34. Команда проекта и основные участники
35. Понятия группы и команды. Основные отличия и этапы развития команды

**Примерные тестовые задания по дисциплине «Менеджмент»  
0 вариант**

- 1. Организация - это:**
  1. объединение людей для достижения какой-то цели организации
  2. объединение людей для достижения индивидуальных целей
  3. группа лиц, занимающихся коммерческой деятельностью ради извлечения собственных и организационных целей
  4. объединение людей для достижения индивидуальных и групповых целей
  
- 2. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий называется \_\_\_\_\_ полномочий.**
  1. делегированием
  2. декомпозицией
  3. распределением
  4. конкретизацией
  
- 3. Определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения относится к следующей функции менеджмента:**
  1. планирование
  2. организация
  3. мотивация
  4. контроль
  5. координация
  
- 4. К основным функциям менеджмента относится:**
  1. планирование
  2. организация

3. мотивация
4. стимулирование
5. проектирование

**5. Одним из основоположников административного (классического) направления в управлении является:**

1. А. Файоль
2. Ф. Тейлор
3. Э. Мэйо
4. П. Друкер
5. С. Джобс

**6. Одним из основоположников школы научного управления является:**

1. А. Файоль
2. Ф. Тейлор
3. Э. Мэйо
4. П. Друкер
5. С. Джобс

**7. Впервые принципы управления сформулированы в школе:**

1. административного управления
2. научного управления
3. человеческих отношений
4. количественного управления
5. С. Джобса

**8. Впервые использованы приемы управления межличностными отношениями в школе:**

1. административного управления
2. научного управления
3. человеческих отношений
4. количественного управления
5. С. Джобса

**9. Построение организационных структур управления входит в:**

1. планирование
2. организацию
3. мотивацию
4. стимулирование
5. проектирование

**10. К основным функциям менеджмента относится:**

1. планирование, организация, мотивация
2. анализ, оценка, контроль
3. проектирование, планирование, оценка
4. стимулирование, мотивация, контролинг, анализ и оценка

**11. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации - это:**

1. организационная структура
2. организационная культура
3. организационный дизайн

4. организационная система

**12. К дивизиональным структурам относят:**

1. продуктовые, потребительские, региональные
2. проектные, матричные
3. штабные, командные
4. линейные, функциональные, линейно-функциональные

**13. К методам проектирования организационных структур относятся:**

1. метод мозгового штурма
2. метод аналогий
3. метод организационного моделирования
4. экспертно-аналитический метод

**14. К методам принятия управленческих решений относится:**

1. метод мозгового штурма
2. метод аналогий
3. метод организационного моделирования
4. экспертно-аналитический метод

**15. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации - это:**

1. формальные группы
2. теоретические представления и практические навыки
3. неформальные группы
4. управленческие группы

**16. Коммуникации, которыми довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения, называются:**

1. внутренними коммуникациями
2. вербальными коммуникациями
3. формальными коммуникациями
4. неформальными коммуникациями

**17. Объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию - это:**

1. размер канала
2. емкость канала
3. глубина канала
4. ширина канала

**18. Власть руководителя организации может иметь разнообразные формы:**

1. законная власть; власть, основанная на наказании
2. коммерческая власть; власть, основанная на принуждении
3. власть, основанная на принуждении; власть, основанная на наказании
4. коммерческая власть; харизматическая власть

**19. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели - это:**

1. лидерство

2. зависимость
3. власть
4. руководство

**20. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей - это:**

1. мотивация
2. власть
3. влияние
4. лидерство

## **Примерные практические задания к экзамену по дисциплине «Менеджмент»**

### ***Задание 1***

Три года назад руководство АО «Химия» организовало проектную группу, которая в состояла из ученых и инженеров, для создание новых технологий, которые могли бы успешно работать на производстве в химической промышленности. В общем, компания хотела и получила свой центр НИОКР. В проект были вложены огромные средства, но отдача от разработки весьма не значительная. В итоге, за три года не было создано ни одной стоящей разработки. То немногое, что было предложено группой, не востребовано рынком. Проще говоря, это никому не нужно. Тратить деньги впустую руководство компании больше не намерено и поэтому поставило перед HR-директором задачу – избавиться от «балласта». Стоит ли избавляется от центра ученых? Ответ обосуйте.

### ***Задание 2***

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а так же может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### ***Задание 3***

Есть шанс получить крупного клиента, который значителен и для Вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Ваш помощник советует послать этому агенту на дом широкоформатный плазменный телевизор последнего поколения.

Как Вы поступите?

### ***Задание 4***

Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме.

Как вы поступите?

### ***Задание 5***

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру». Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение



потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании». Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

### **Задание 6**

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Какие решения примите? Ответ обоснуйте.

### **Задание 7**

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн.долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульта управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология

устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспочвенность вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

### **Задание 8**

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПП «Об упорядочении торговли на вещевых рынках

Московской области»: «В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области. Губернатор Московской области»

Вопросы: Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

#### **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

##### **Основная литература:**

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников) [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
2. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск : РИПО, 2015. - 279 с. : схем., ил. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)
3. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

##### **Дополнительная литература:**

1. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

##### **Информационно-справочные системы, профессиональные базы данных и интернет-ресурсы**

1. Сайт: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/> (содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта)
2. Сайт: Деловая пресса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesspress.ru/> (содержит огромное количество статей, касающихся бизнеса)
3. Сайт: Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> (содержит полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту)
4. Сайт: ИПУ РАН. Теория управления организационными системами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtas.ru/about/> (содержит (полнотекстовые версии): монографии, учебные пособия, сборники трудов, препринты и брошюры, материалы конференций, статьи, доклады, тезисы по теории управления организационными системами.)
5. Сайт: MD-Management.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.md-management.ru/> (содержит методики оптимизации бизнес-процессов, статьи о различных сферах управления персоналом и финансового менеджмента)
6. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml)
7. Профессиональная база данных по экономике [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

8. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г

## 5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (в соответствии с расписанием)	Специализированная мебель, технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17Е0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Помещение для самостоятельной работы, каб. 302	Специализированная мебель, технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации (ASUSTeK Intel(R) Celeron(R) CPU G3930 @ 2.90GHz/4096 (DIMM_B1-4096.00))	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Средства для разработки и проектирования, доступные по подписке Microsoft Imagine Premium). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 от 17.07.2017). Office Standart, 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО)

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

### **Методические указания для подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

– дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

– подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю, составить план-конспект своего выступления, продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью.

– своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:
  - уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
  - подбор рекомендованной литературы;
  - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой

обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения выступления.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он

говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы;

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

### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных особенностей студентов и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает студентам варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения студентами графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;



- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.