

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Институт мировой экономики и бизнеса*

Рекомендовано МССН/МО

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности Экономика (38.03.01)**  
*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль) «Цифровая экономика»**  
*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

## 1. Цели и задачи дисциплины:

**Цель дисциплины «Менеджмент»** – формирование у студентов понимания современной концепции управления и овладение современными управленческими технологиями в целях достижения результатов в решающих областях административно-управленческой, предпринимательской, научной, хозяйственной деятельности и применение полученных знаний и навыков на практике.

В содержании курса большое внимание уделяется истории, теории и практике менеджмента, проблемам организации и функциям управления, а также организационному инструментарию.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие **задачи**:

- изучение основных этапов эволюции управленческой мысли;
- расширение системы теоретических и практических знаний о менеджменте как науке, его методологии, основных направлениях и тенденциях развития;
- ознакомление с содержанием и категориальным аппаратом учебного курса;
- формирование у слушателей представления о внутренней, внешней и международной среде менеджмента;
- усвоение основных целей, принципов, методов и инструментов управления;
- овладение навыками в разработке миссии и стратегии организации;
- изучение основ организационного проектирования;
- овладение навыками применения основных теорий мотивации, лидерства и власти, построения системы организационных коммуникаций для решения стратегических и оперативных задач управления;
- изучение современных подходов к организации и проведению контроля и принятию управленческих решений;
- развитие общей, психологической, коммуникативной культуры, навыков сотрудничества и работы в команде;
- расширение у студентов управленческого и делового кругозора путем знакомства с научно-популярной периодикой по проблематике управления;
- обучение студентов работе в малых группах, решению конкретных ситуаций (case-studies), публичным выступлениям с презентациями и ведению дискуссий по актуальным проблемам менеджмента.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части, блок 1 учебного плана по направлению 38.03.01 "Экономика", профиль подготовки – "Цифровая экономика" (бакалавры).

В таблице № 1 приведены предшествующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины.

Таблица № 1

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины «Менеджмент»

Таблица № 1

№ п/п	Шифр и наименование компетенций	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группа дисциплин)
1	<b>Универсальные компетенции</b>		
	(УК-3) – способен осуществлять социальное взаимодействие и	Введение в специальность;	"Мягкие" технологии в менеджменте.

	реализовывать свою роль в команде	Основы риторики и коммуникаций;	
	(УК-6) – способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Введение в специальность.	Развитие профессиональной карьеры в цифровой экономике; "Мягкие" технологии в менеджменте; Развитие эмоционального интеллекта.
	(УК-9) – способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Основы риторики и коммуникаций.	
2.	<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
2.1.	(ОПК-3) – способен анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро и макроуровне	Микроэкономика.	Развитие эмоционального интеллекта.

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины (ОС РУДН):

*Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:*

- способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);
- способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6);
- способность использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах (УК-9);
- способность анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро и макроуровне (ОПК-3).

*(указываются в соответствии с ОС ВО РУДН)*

В результате изучения дисциплины студент должен:

#### **Знать:**

- основные этапы эволюции в области управленческой мысли, концепции школ менеджмента, а также современные подходы к управлению;
- предмет, метод, объекты, субъекты, виды менеджмента, а также особенности моделей менеджмента в разных странах;
- определение, общие характеристики и свойства организации; Основные стадии жизненного цикла организации;
- элементы внутренней и внешней сред организации, факторы международного окружения и их взаимосвязь;
- основные цели, принципы, методы и инструменты управления;
- основы организационного проектирования;
- уровни и этапы стратегического планирования в организации, типологию стратегий их содержание;
- основные теории мотивации, лидерства и власти, построения системы организационных коммуникаций, контроля и принятия управленческих решений.

**Уметь:**

- анализировать во взаимосвязи и применять различные концепции и подходы к управлению на практике;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;
- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи;
- организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;
- организовать работу малого коллектива, рабочей группы;
- проводить диагностику факторов внутренней и внешней среды организации, а также факторов международного окружения;
- разрабатывать миссию и стратегию организации, проектировать организационную структуру компании;
- разрабатывать системы мотивации, коммуникаций и контроля для решения стратегических и оперативных задач управления;
- разрабатывать и принимать рациональные управленческие решения и нести за них ответственность;
- проявлять лидерские качества;
- анализировать эффективность различных методов мотивации, контроля, принятия управленческих решений, форм власти и влияния;
- самостоятельно работать с различными источниками для расширения знаний в области менеджмента.

**Владеть:**

- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;
- основными понятиями и терминологией в области менеджмента;
- методологией системного подхода к управлению;
- технологией управления по целям (МВО);
- методами управления в организации;
- навыками организационного проектирования;
- технологией эффективного контроля;
- коммуникативной культурой, навыками сотрудничества и работы в команде.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1	...	6	...
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	32			32	
<b>В том числе:</b>					
<i>Лекции</i>	16			16	

Семинары (С)	16			16	
Самостоятельная работа (всего)	58			58	
Контроль	18			18	
Общая трудоемкость	час.	108		108	
	зач. ед.	3			

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ НАУКИ «МЕНЕДЖМЕНТ»	Тема 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»
		Тема 2. Основные понятия и модели менеджмента
		Тема 3. Организация как основа менеджмента
		Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения
		Тема 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента
2.	ФУНКЦИИ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	Тема 6. Стратегическое планирование в организации
		Тема 7. Проектирование организации и организационные структуры управления
		Тема 8. Мотивация трудовой деятельности
		Тема 9. Контроль как функция менеджмента
		Тема 10. Коммуникации в управлении организацией
		Тема 11. Принятие управленческих решений
		Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией

#### РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ НАУКИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

##### Тема 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»

Пять управленческих революций. Классическая школа менеджмента: концепции научного, административного и бюрократического управления. Вклад Ф. Тейлора в становление и развитие основ научного менеджмента. Основные принципы управления Х. Эмерсона. Система микроэлементарного нормирования Ф. и Л. Гилберт. Административное управление А. Файоля. Зарождение процессного подхода к управлению.

Основные элементы бюрократии М. Вебера. Вклад школы человеческих отношений в развитие менеджмента. Школа поведенческих наук и её основные представители.

Школа количественных методов. Системный подход к управлению. Эмпирическая школа управления. Ситуационные теории менеджмента.

Новые парадигмы управления и современные концепции менеджмента. Влияние глобализации на развитие теории и практики управления.

## **Тема 2. Основные понятия и модели менеджмента**

Определение менеджмента. Основные подходы к определению сущности и содержания менеджмента. Предмет и метод науки менеджмент. Объекты и виды менеджмента. Субъекты и виды менеджмента: вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров. Характеристики управленческого труда. Функциональный и ролевой подходы к управлению. Национальные модели менеджмента. Сравнительный анализ моделей управления США и Японии.

## **Тема 3. Организация как основа менеджмента**

Понятие организации. Требования к организации, её особенности и свойства. Формальные и неформальные организации. Признаки неформальной организации. Основные характеристики открытых и замкнутых организационных систем. Свойства открытой системы: энтропия, синергизм, взаимозависимость подсистем. Простые и сложные организации. Жизненный цикл организации. Общие характеристики организаций.

## **Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения**

Внутренняя среда организации. Внутренние ситуационные переменные: цели, структура, технология, задачи, ресурсы, корпоративная культура, человеческие ресурсы организации. Работники с ограниченными возможностями и их интеграция в сферу труда. Взаимосвязь внутренних переменных. Социотехнические подсистемы организации.

Внешняя среда организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределённость. Стратегии работы организации в условиях неопределённости. Факторы среды прямого воздействия: поставщики ресурсов, потребители продукции (услуг), конкуренты, государственные органы власти и законодательство. Факторы среды косвенного воздействия: технология, экономические, социокультурные, политические природно-географические факторы, отношения с местным населением.

Факторы международного окружения: экономические, законодательно-политические, социокультурные. Выход на зарубежные рынки. Основные характеристики менеджмента в МНК.

## **Тема 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента**

Определение цели. Задачи управления. Требования, которым должны удовлетворять цели. Классификации целей управления. Дерево целей как метод упорядочения целей. Системно-комплексный подход к определению состава целей управления. Ситуационное, программное, целевое, программно-целевое управление. Определение функции управления. Эволюция систематизации управленческих функций. Основные функции управления и связующие процессы: содержание и взаимосвязь.

Определение принципов управления. Принципы управления А. Файоля, Л. Урвика, М. Вебера. Содержание основных принципов менеджмента.

Содержание, преимущества и недостатки концепции управления по целям (МВО).

Понятие и классификация методов управления. Система методов управления. Организационно-распорядительные (административные) методы управления. Организационное воздействие: регламентирование, нормирование, инструктирование. Формы распорядительного воздействия. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления.

## РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### **Тема 6. Стратегическое планирование в организации**

Основные понятия и функции стратегического планирования. Понятие и основные характеристики стратегии. Факторы, влияющие на стратегию организации.

Типологии стратегий. Стратегии развития и функционирования. Уровни предпринимательской стратегии: стратегия корпоративного уровня, стратегия на уровне подразделений, стратегия функционального уровня. Основные типы стратегии развития. Конкурентные стратегии М. Портера. Стратегия глобального бизнеса и её разновидности.

Этапы процесса стратегического планирования: выбор целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации, изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии, реализация стратегического плана и оценка стратегии.

### **Тема 7. Проектирование организации и организационные структуры управления**

Социотехнические факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор руководства организации в отношении её целей, персонал организации.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментализация и кооперация; связи между частями организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия организации и её звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Организационные структуры управления. Понятия структуры управления организацией и органа управления. Типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой: механистические и органические. Характеристика структур механистического типа. Линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные и дивизиональные организационные структуры, условия их применения, преимущества и недостатки. Характеристики структур органического типа. Проектные, матричные, бригадные (командные) формы организации, условия их применения, преимущества и недостатки.

Современные варианты организационных структур: эдхократическая, многомерная, партисипативная, ориентированная на рынок, организация предпринимательского типа, сетевая структура.

### **Тема 8. Мотивация трудовой деятельности**

Основные понятия теории мотивации: мотив, стимул, потребности, закон результата, вознаграждение.

Сущность содержательных теорий мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Сущность процессуальных теорий мотивации. Теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера.

Теории подкрепления. Теория подкрепления мотивации Б. Скиннера. Система Раккера. Система «Импрошейр».

Современные подходы к мотивации. Концепция партисипативного управления. Мотивационные программы, связанные с оплатой труда, участием в доходах, в собственности, бонусные программы и др.

## **Тема 9. Контроль как функция менеджмента**

Понятие контроля в организации. Сущность и значение функции контроля в системе управления организацией. Объект контроля. Факторы, определяющие эффективность реализации функции контроля. Характеристики эффективного контроля.

Цели и задачи контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный, стратегический, оперативный, тактический, финансовый, структурный, административный. Виды контроля по масштабу, форме. Традиционный и децентрализованный контроль. Основные этапы осуществления процесса контроля. Субъекты контроля.

## **Тема 10. Коммуникации в управлении организацией**

Понятие коммуникации в менеджменте. Цель организационной коммуникации. Типы и виды коммуникаций в организации: внутренние, внешние, формальные, неформальные, межличностные, вербальные, невербальные. Новые виды коммуникаций. Элементы и процесс коммуникации.

Управление коммуникациями в организации. Коммуникативные барьеры: индивидуальные и организационные. Способы преодоления коммуникативных барьеров.

## **Тема 11. Принятие управленческих решений**

Содержание и логика управленческих решений. Субъекты управленческих решений. Требования, которым должны удовлетворять управленческие решения.

Классификация управленческих решений. Модели принятия решений.

Этапы процесса принятия управленческих решений. Методы принятия решений.

## **Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией**

Понятие власти и влияния. Субъект и объект власти. Ресурсы власти. Формы власти и влияния: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, эталонная власть, законная власть. Функции власти в организации. Баланс власти.

Основные подходы к определению лидерства. Различие между управлением и лидерством. Типология лидерства.

Научные теории лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Подход к определению лидерства с позиций личных качеств. Поведенческий подход к изучению лидерства.



Ситуационные теории лидерства. Харизматическое, согласительное и трансформативное лидерство. Типы лидерства в организации.

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семинары	СРС	Контроль	Всего часов
1	История и теория науки «Менеджмент»	6			6	26	6	44
2	Функции и связующие процессы в менеджменте	10			10	32	12	64

## 6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум программой курса не предусмотрен.

## 7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	1. История и теория науки «Менеджмент»	<b>Семинар 1.</b> Вводное занятие. Информация о дисциплине и системе оценивания (БРС).	2
		<b>Семинар 2.</b> Вклад представителей различных научных школ и направлений в развитие науки «Менеджмент».	2
		<b>Семинар 3.</b> Основные свойства организации. Элементы внутренней и внешней среды менеджмента. Факторы международного окружения.	2
		<b>Семинар 4.</b> Аттестационная работа	2
2.	Разработка кадровой политики организации	<b>Семинар 5.</b> Стратегическое планирование. Организационные структуры управления	2
		<b>Семинар 6.</b> Отечественный и зарубежный опыт формирования систем мотивации и контроля.	2
		<b>Семинар 7.</b> Коммуникации в управлении.	2
		<b>Семинар 8.</b> Методы принятия управленческих решений.	2
		Всего:	16

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для осуществления образовательной деятельности по дисциплине «Менеджмент» необходимо:

учебные аудитории с рабочими местами для проведения лекций и семинарских занятий; доска; стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office; мультимедийный проектор; допускается использование переносной аппаратуры ноутбук и проектор; экран (стационарный или переносной напольный).

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

### а) Windows, MicrosoftOffice, Интернет, Mentor

### б) Базы данных УНИБЦР РУДН:

- Электронные ресурсы издательства Юрайт;
- Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.
- Электронные ресурсы – в том числе раздел: *Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ)*;
- Университетская библиотека ONLINE
- SPRINGER. Книжные коллекции издательства
- Вестник РУДН
- East View

Универсальные базы данных

- Образовательная платформа Юрайт;
- eLibrary.ru
- Grebennikon
- LibraryPressDisplay
- SwetsWise
- SwetsWiseonlinecontent
- University of Chicago Press Journals
- Книги издательства «Альпина Паблишерз»
- Электронная библиотека диссертаций РГБ

База данных "Мультязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов Консультант Плюс: Версия Проф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

### в) Информационно-справочные и поисковые системы:

Rambler.ru, Yandex.ru, Google.ru, FileSearch

### г) информационные источники по курсу

1. Административно-управленческий портал. Статьи по управлению предприятием. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/> . Содержит ссылки на огромное количество книг по управлению предприятием (менеджменту). Есть раздел библиотека, форум и многое другое. Режим доступа: <http://www.aup.ru/management/>

2. Образовательный сайт Викторовой Т.С. Статьи по менеджменту для студентов. Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/page79/index.html>
3. Авторские научные статьи по менеджменту. Режим доступа: <http://basinform.ru/biznec/samoe-glavnoe-o-menedgmente/>
4. INFOMANAGEMENT. Статьи по менеджменту. Режим доступа: <http://infomanagement.ru/statyi>
5. Библиотека менеджмента. Научные работы и статьи по экономике и менеджменту. Режим доступа: <http://www.managment.aaanet.ru/articles/>
6. Сайт Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/>
7. Менеджмент. Архив статей Института независимой оценки. Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article/menedgment/>
8. Онлайн-журнал. Статьи о бизнесе, менеджменте, маркетинге за 2014-2015 гг. Подборка публикаций по менеджменту. Режим доступа: <http://newkitty.ru/menedjment/>
9. Портал Biznes- Info. Раздел: Менеджмент. Режим доступа: <http://biznes-info.ru/biznes-info-menedgment.php>
10. Электронный журнал «Управляй будущим». Режим доступа: [http://www.arbconsulting.ru/subscribe/?\\_openstat=ZGlyZWN0LnIhbmlRleC5ydTszNTY4NzEхOzE2MTc2MjM2Mzt5YW5kZXgucnU6Z3VhcmFudGVl&yclid=5870280023479190366](http://www.arbconsulting.ru/subscribe/?_openstat=ZGlyZWN0LnIhbmlRleC5ydTszNTY4NzEхOzE2MTc2MjM2Mzt5YW5kZXgucnU6Z3VhcmFudGVl&yclid=5870280023479190366)
11. Книги по менеджменту. Режим доступа: <http://nashol.com/knigi-po-menedjmentu/>
12. Библиофонд. Электронная библиотека студента. Статьи по менеджменту. Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/typeworkpredmet.aspx?p=22&t=18>
13. Статьи по менеджменту на EREPORT.RU. Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/manage.htm>
14. Бизнес Инжиниринг Групп. Библиотека избранных статей по менеджменту. Режим доступа: <http://bigc.ru/publications/other/>
15. Менеджмент XXI века. Наука и искусство управления организацией". Лучшие статьи по менеджменту в 2013 году. Режим доступа: <http://kulagin-oleg.livejournal.com/36840.html>
16. Сайт журнала «Генеральный директор». Статьи. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3682-top-5-luchshih-knig-o-menedjmente-i-liderstve>
17. Статьи и книги по менеджменту. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/>
18. Статьи по менеджменту. Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/default.htm><http://becmology.ru/blog/management/default.htm>
19. Книги, методики и учебные пособия по менеджменту. Режим доступа: <http://becmology.ru/resources/management/default.htm>
20. Статья «Бизнес менеджмент». Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/9140-biznes-menedzhment>
21. Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы по менеджменту. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/osnovy-menedzhmenta.html>
22. Электронная библиотека учебников по менеджменту: Режим доступа: <http://studentam.net/content/category/1/56/63/>
23. Дом электронной книги. Классические работы по менеджменту Аудиокнига. Режим доступа: <http://www.dom-eknig.ru/audioknigi/19071-klassicheskie-raboty-po-menedzhmentu-audiokniga.html>
24. Истрия менеджмента. Статьи. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta.html>
25. E-executive. Публикации по менеджменту. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/>
26. Публикации по менеджменту. Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/index.php>
27. Учебники по менеджменту. Режим доступа: <http://studyspace.ru/katalog/skachat-uchebniki-i-posobiya.htm>

28. Избранные статьи по менеджменту от членов 12 manage. Режим доступа: [http://www.12manage.com/management\\_articles.asp?LC=menu\\_ru](http://www.12manage.com/management_articles.asp?LC=menu_ru)
29. Книги по менеджменту. Режим доступа: <http://www.biznesbooks.com/2010-01-07-17-39-54>
30. Прогрессивный менеджмент. Совершенствование управления и развитие организаций. Авторские статьи по вопросам современного бизнеса. Режим доступа: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora>
31. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ. Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru>
32. Сайт «Корпоративный менеджмент». Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту. Режим доступа:
33. Каталог электронных библиотек. Режим доступа: <http://www.allbest.ru/libraries.htm>
34. Административно-управленческий портал. Содержит ссылки на огромное количество книг по управлению предприятием (менеджменту). Есть раздел библиотека, форум и многое другое. Режим доступа: <http://www.aup.ru/management/>
35. Информация для студентов, которые хотят стать менеджерами. Режим доступа: <http://dlastudenta.narod.ru/management>
36. EmeraldManagementXtra. Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту. Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

### Электронные журналы по менеджменту

1. "Вестник СПбГУ. Серия 8. "Менеджмент". Режим доступа: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/>
2. «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>
3. Harvard Business Review. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/files/business/periodic/hbr/>
4. Russian Journal of Management. Режим доступа: <http://www.naukaru.ru/journal/view/Menedgment>
5. Журнал «DasManagement». Режим доступа: <http://www.das-management.info/html>
6. Журнал «Бизнес, менеджмент и право». Режим доступа: <http://bmpravo.ru/>
7. Журнал «Генеральный директор. Управление промышленным производством». Режим доступа: [http://www.bizpressa.ru/journals/gen\\_director.html](http://www.bizpressa.ru/journals/gen_director.html)
8. Журнал «ЖУК. Управление компанией». Режим доступа: <http://www.zhuk.net/>
9. Журнал «Инновационный менеджмент» Режим доступа: <http://www.panor.ru/journals/innov/>
10. Журнал «Маркетинг. Менеджмент». Режим доступа: <http://www.mgmt.ru/index.html>
11. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Аннотации к номерам. Статьи по годам и номерам. – <http://www.mevriz.ru/annotations>
12. Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование». Режим доступа: <http://www.mba-journal.ru/>
13. Журнал «Менеджмент сегодня». Режим доступа: [http://www.bizpressa.ru/journals/menegment\\_segodnya.html](http://www.bizpressa.ru/journals/menegment_segodnya.html)
14. Журнал «Мотивация и оплата труда». Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal>
15. Журнал «Новости менеджмента». Режим доступа: [http://www.bizpressa.ru/journals/news\\_menegment.html](http://www.bizpressa.ru/journals/news_menegment.html)
16. Журнал «Проблемы теории и практики управления». Режим доступа: <http://www.uptp.info/>
17. Журнал «Проблемы управления». Режим доступа: [http://www.twirpx.com/files/business/periodic/problemy\\_upravleniya/](http://www.twirpx.com/files/business/periodic/problemy_upravleniya/)

18. Журнал «Проблемы экономики и управления». Режим доступа: <http://vniioeng.mcn.ru/inform/management>
19. Журнал «Современные технологии управления. Режим доступа: <http://sovman.ru/about-journal.html>
20. Журнал «Стратегический менеджмент». Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-36.html>
21. Менеджмент-дайджест. Режим доступа: <http://grebennikon.ru/journal-12.html>
22. Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/>

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Учебник: Бурчакова М.А., Хожемпо В.В. Менеджмент. – М.: Издательство РУДН, 2010.

Данный учебник имеется в научной библиотеке РУДН и доступен для студентов ИМЭБ, изучающих дисциплину «Менеджмент» в электронном формате.

### *а) основная литература*

1. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 566 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07327-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/468445>
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Классическое издание. – М.: Издательство Вильямс, 2020. – 672 с. – ISBN 978-5-907144-89-7

### *б) дополнительная литература*

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 239 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01757-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/451114>
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02141-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/471204>
3. Адамьянц, Т. З. Социальные коммуникации: учебник для вузов / Т. З. Адамьянц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 200 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06898-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/474259>
4. Аксенов, К. А. Системы поддержки принятия решений в 2 ч. Часть 1: учебное пособие для вузов / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова; под научной редакцией Л. Г. Доросинского. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 103 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07640-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/455358>
5. Батырев М.В. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021 г. – 304 с. – ISBN 978-5-00057-282-5
6. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента. Учебник. (Серия; Учебные издания для бакалавров). – М.: Дашков и К., 2020. – 298 с. ISBN 978-5-394-03550-0

7. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. Всё остальное не работает. – М.: Эксмо-Пресс, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-600-02742-8
8. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для вузов / Д. П. Гавра. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 231 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06317-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469805>
9. Гительман Г.Д. Менеджмент, опережающий время. Прорыв к цифровой индустрии 4.0. – М.: Солон-пресс, 2020. – 300 с. – ISBN 978-5-91359-394-8
10. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 183 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06815-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469289>
11. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06700-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/470603>
12. Гречко, Е. А. Географические различия систем корпоративного управления: учебное пособие для вузов / Е. А. Гречко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13693-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/472570>
13. Грибов В.Д. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 276 с. – ISBN 978-5-406-02602-1
14. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. – 656 с. Серия: Классика MBA. ISBN 978-5-496-01569-1
15. Друкер Питер Ф. Классические работы по менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 218 с. ISBN 978-5-9614-7026-0, 978-5-9614-5345-4, 978-5-9614-5907-4, 978-5-9614-6103-9
16. Забродин, В. Ю. Социология и психология управления: учебник и практикум для вузов / В. Ю. Забродин. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 147 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09952-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/472807>
17. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 332 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06006-5. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469107>
18. Зуб, А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. – СПб.: Питер, 2020. – 672 с. – ISBN 978-5-4461-1559-4
19. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 305 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04184-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/450097>
20. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 469 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11138-5. – URL : <https://urait.ru/bcode/469179>
21. Картер Хугард. Мышление лидера. Как эффективно управлять собой, сотрудниками и компанией. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 256 с. – ISBN 978-5-00146-846-2

22. Карузо Дэвид, Рис Лиза Т., Хлевная Е. А. Эмоциональный интеллект в бизнесе. Решение сложных лидерских задач. – СПб.: Питер, 2020. – 144 с. – ISBN 978-5-4461-1543-3
23. Кафидов Валерий Викторович. Современный менеджмент [Текст/электронный ресурс]: Учебник / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. – Электронные текстовые данные. – М.: Изд-во РУДН, 2018. – 380 с.: ил. – ISBN 978-5-209-08620-8: 258.27.  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6514>
24. Киселев А. А. Принятие управленческих решений. Учебник. Серия: Бакалавриат. – М.: Кнорус, 2021. – 170 с. – ISBN 978-5-406-07898-3
25. Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2021. – 166 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10651-0. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/474144>
26. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/474145>
27. Коротаева М.В. Успешность различных моделей лидерства в современной российской реальности. Монография. – М.: Проспект, 2021. – 48 с. – ISBN 978-5-392-34310-2
28. Коротун О. Н., Кошель И. С., Мазур В. В. Менеджмент. Основные технологии. Учебное пособие для бакалавров. 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020. – 108 с. – ISBN 978-5-394-03968-3
29. Корпоративное управление: учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.]; под общей редакцией С. А. Орехова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 312 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05902-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/472874>
30. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия решений: учебник и практикум для вузов / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 292 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8563-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/469581>
31. Креативный менеджмент. / Под ред. Степанов А.А., Савина М.В. – М.: Дашков и К, 2020. – 283 с. – ISBN 978-5-394-03740-5
32. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 217 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14352-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/477432>
33. Латфуллин Г. Р., Никитин А. С., Серебренников С. С. Теория менеджмента. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2019. – 432 с. – ISBN 978-5-4461-1060-5
34. Летуновский Л. Л. 100 уроков лидерства Екатерины Великой для современного руководителя. – М.: Яуза, 2019. – 256 с. – ISBN 978-5-00155-038-9
35. Люханова С. В. Менеджмент организации. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 332 с. – ISBN 978-5-4499-0220-7
36. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента: учебное пособие для вузов / В. И. Малюк. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 195 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08338-5. – URL: <https://urait.ru/bcode/453317>
37. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 175 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07558-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/472176>
38. Маслова Е.Л. Менеджмент. Учебник. (Серия: Учебные издания для бакалавров) – М.: Дашков и К, 2020. – 332 с. ISBN 978-5-394-03547-0

39. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7025-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/451400>
40. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7025-8
41. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04625-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/472488>
42. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 313 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04627-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/472489>
43. Менеджмент. Практикум учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 246 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00609-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/469509>
44. Менеджмент. Теория, практика и международный аспект. Учебник. \ Под ред. Н. Ю. Кониной. – М.: Аспект Пресс, 2019. – 432 с. – ISBN 978-5-7567-1021-2
45. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 398 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03650-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/468731>
46. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 448 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03372-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/469202>
47. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.]; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 422 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978-5-9916-3773-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/449381>
48. Милешко, Л. П. Экономика и менеджмент безопасности: учебное пособие для вузов / Л. П. Милешко. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 99 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13764-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/466791>
49. Михненко П. А. Теория менеджмента. – М.: Изд. дом Университета «Синергия», 2018. – 518 с. – ISBN 978-5-4257-0342-2.
50. Ньюмен Билл. 10 законов лидерства. – М.: Попурри, 2019. – 176 с. – ISBN 978-985-15-4312-6
51. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 210 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04814-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/471889>
52. Основы теории коммуникации: учебник и практикум для вузов / Т. Д. Венедиктова [и др.]; под редакцией Т. Д. Венедиктовой, Д. Б. Гудкова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 193 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00242-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450965>
53. Петров А. А., Губин А. М., Березкина Т. Е. Основы управления. – М.: Проспект, 2021. – 304 с. – ISBN 978-5-392-34008-8



54. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1.: учебник для вузов / А. Н. Петров; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 349 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02082-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/452008>
55. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2.: учебник для вузов / А. Н. Петров; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 299 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02084-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/452009>
56. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 313 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10451-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/475448>
57. Пятничный менеджер. Лучшие материалы Сообщества менеджеров E-executive. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – ISBN 978-5-902862-34-5
58. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 343 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05140-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/470216>
59. Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 339 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02854-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/469602>
60. Севастьянов Евгений: Системное управление на практике. 50 историй из опыта руководителей для развития управленческих навыков. – СПб.: Питер, 2021. – 240 с. – ISBN 978-5-4461-1481-8
61. Селезнева, Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 429 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08397-2. – URL : <https://urait.ru/bcode/468789>
62. Семенов А. К., Набоков В. И. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2020. – 490 с. – ISBN 978-5-394-03696-5
63. Системы поддержки принятия решений в 2 ч. Часть 2: учебное пособие для вузов / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова, О. П. Аксенова; под научной редакцией Л. Г. Доросинского. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 126 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07642-4. — URL : <https://urait.ru/bcode/455381>
64. Соловьев А. В. Властные отношения в системе организационного поведения. Теория и практика. Монография. – М.: Проспект, 2021. – 336 с. – ISBN 978-5-392-29919-5
65. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00898-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/468918>
66. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 301 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-6921-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/469174>
67. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 269 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09017-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/471203>
68. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03115-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468717>

69. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 335 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01584-3. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468457>
70. Фридман А. С. Делегирование. Результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента. – М.: Добрая книга, 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-98124-758-3
71. Хорстман Марк. Управляй как бог менеджмента. Инструменты выдающегося руководителя. – М.: Эксмо, 2019. – 272 с. – ISBN 978-5-04-095113-0
72. Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций: учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 221 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11222-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/456906>
73. Шарапова, Т. В. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 210 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01620-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/453522>
74. Шеве Герхарт, Хюзиг Стефан, Гумерова Г. И. Менеджмент организаций цифровой экономики. Учебное пособие. Серия: Бакалавриат и магистратура. – М.: КноРус, 2021. – 302 с. – ISBN 978-5-406-04534-3

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### а) методические указания по организации и выполнению СРС при изучении курса

Изучение дисциплины «Менеджмент» осуществляется по кредитно-модульной системе и заканчивается итоговым контролем.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад. часов. Из них аудиторные занятия составляют 32 часа, из которых 16 часов – лекции и 16 часов – семинарские занятия.

Формами обучения являются аудиторные занятия и внеаудиторная работа студентов.

Основные формы и методы обучения – это лекции с использованием мультимедийного оборудования как форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области, семинарские занятия в диалоговой форме, индивидуальное и групповое консультирование, а также самостоятельная работа студентов.

Проведение семинарских занятий предполагает: устные опросы студентов по темам лекций, анализ и обсуждение конкретных ситуаций (метод case study), основанных на лучших примерах из практик российских и зарубежных компаний, проблемные дискуссии, решение ситуационных и управленческих задач, индивидуальные и групповые презентации творческих работ, тестирование.

*Внеаудиторная самостоятельная работа студента* включает следующие виды деятельности:

- изучение и проработку учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- задания по подготовке эссе;
- изучение глоссария;
- вопросы для подготовки к семинарам;

- тесты по всем темам курса.
- решение case study и управленческих задач;
- упражнения;
- проблемные ситуации;
- письменные задания;
- письменные ответы на вопросы по темам курса;
- задания в виде построения связей между элементами;
- творческие задания;
- задания, направленные на развитие навыков работы в малых группах;
- задания, нацеленные на формирование коммуникативных компетенций;
- задания, направленные на познавательные универсальные учебные действия;
- подготовку творческого проекта;
- подготовку к рубежным аттестациям.

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля:  
*текущий, рубежный, промежуточный.*

Текущий контроль проводится в форме опроса, выполнения письменных заданий по каждой теме курса, защиты проектных заданий.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по всем темам первого раздела курса и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме письменного экзамена (тест) с целью проверки и оценки полученных знаний.

Итоговая аттестация по Программе проводится в форме экзамена.

*Структура и содержание экзамена*

К экзамену допускаются студенты, полностью выполнившие программу курса обучения по дисциплине «Менеджмент».

Экзамен проходит в письменной форме (тест по всем темам курса, содержащий 20 вопросов) За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

В некоторых случаях по усмотрению преподавателя экзамен может проводиться в устной форме. Результат экзамена выражается количеством баллов, набранных студентом.

Продолжительность письменного экзамена – 80 минут.

## **б) методические указания и рекомендации по выполнению и оформлению заданий для самостоятельной работы (рефератов, эссе, case study)**

### *Реферат*

Реферат, как вид самостоятельной работы студента, представляет собой краткое изложение в письменном виде содержания научного труда, обзора научной литературы по определенной теме.

Реферат – это сокращенное отображение реферируемого произведения, при этом необходимо по возможности точное воспроизведение предмета реферирования. Если же при подготовке реферата автор хочет выразить свои мысли, то он должен с помощью тех или иных приемов (например, путем заключения в скобки указания своих инициалов) отличить их от содержания реферируемого произведения.

Структура реферата: введение, основная часть, заключение, список литературы.

Во *введении* излагается актуальность и важность рассматриваемой темы, определяются цель, предмет, 2-3 задачи работы, указываются используемые литературные источники с точным библиографическим описанием в ссылках.

*Основная часть* должна включать 2-3 раздела (подраздела, параграфа), содержание которых должно соответствовать задачам. Изложение материала предполагает наличие схем, таблиц, позволяющих структурировать и обобщать материал.

При выполнении работы являются обязательными ссылки на использованную литературу и информационные источники, которые помещаются в виде сносок внизу страниц.

*Заключение* предполагает наличие самостоятельных выводов, т.е. краткое изложение сущности содержания, короткий ответ на вопросы, сформулированные в задачах введения.

В библиографию (*список использованных источников и литературы*) помещаются источники, которые были использованы при написании текста работы.

### *Оформление реферата*

Объем реферата: 5-10 страниц печатного текста.

#### Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

#### Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

### *Эссе*

Эссе – это краткая письменная творческая работа студента на определенную тему (обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории). Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов (тезисов). Они должны подкрепляться доказательствами и иллюстрироваться возможными примерами, в том числе, из жизненной практики студента.

*Первый вариант.* Эссе готовится на основе изучения современных научных источников, в качестве которых могут выступать монографии, научные и публицистические статьи, статистические и нормативно-правовые документы, учебники и учебные пособия, материалы из интернет-изданий. Всего должно быть привлечено не менее десяти источников.

*Второй вариант.* Эссе пишется в произвольной форме как сочинение и должно представлять самостоятельный анализ поставленной проблемы, стиль изложения – свободный, аналитический, но без излишней «публицистики».

Работа должна быть выполнена студентом самостоятельно на основе изученных источников. Она должна иметь структуру, позволяющую оптимально раскрыть содержание выбранной темы. В частности, работа должна иметь:

- титульную страницу;
- оглавление (перечень разделов с указанием страниц);
- введение, в котором обозначается цель и задачи эссе;
- 2-3 раздела (подраздела, параграфа);
- подстраничные ссылки (сноски) на цитируемые источники;
- таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики) – иллюстрирующие статистические и проч. данные, раскрывающие тематику с указанием источника происхождения;

– заключение, содержащее основные выводы, кратко резюмирующие достигнутую цель;

– список использованных источников и литературы (в т.ч. – электронных ресурсов);

Необходимость приложений автор работы определяет самостоятельно, приложения помещаются после списка источников и в общем постраничном объеме эссе не учитываются. Эссе предполагает:

– творческий подход к изложению темы;

– раскрытие авторской точки зрения в свободной манере изложения;

– аргументированность, конкретность и четкость в ответе на поставленный вопрос;

– образность и выразительность изложения, оригинальность мышления;

– грамотность изложения материала (отсутствие орфографических, синтаксических и стилистических ошибок).

#### *Оформление эссе*

Письменная работа должна иметь *объем не менее 3 страниц* печатного текста (шрифт Times New Roman) и состоять из титульного листа, введения, основного текста, заключения и списка использованной литературы.

#### *Шрифт*

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

#### *Поля*

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

#### *Case study*

"Кейс" – это пример, взятый из реального бизнеса. Это текст, напоминающий статью в финансовой газете, описывающий становление и развитие конкретной компании, как она решила какую-либо проблему, стоявшую перед ней. Все это дано с цифрами, реальными названиями и даже именами. Студентам предлагается определить задачи для развития бизнеса или решения конкретных проблем, а также выработать свои варианты действий. По сути это разновидность деловой игры с четко определенными условиями.

Предполагается, что в бизнесе не существует однозначно правильных решений. Суть обучения состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции. Для кого-то, например, изменение семейного положения главы компании не является важной деталью, а другой студент может, опираясь на свой опыт, посчитать этот факт исключительно важным.

Обсуждение различной информации и оценка ее значимости производится в ходе общей дискуссии. В целом процедура разбора кейса предполагает его прочтение, обсуждение в группе и презентацию решения. Обычно на все это студентам дается несколько дней

Разбор "кейсов" – так называемые "дебаты" (debates) – занимает существенную часть учебного процесса в ведущих бизнес-школах мира. Если на лекции можно рассказать о том, что такое, скажем, стратегия в области качества, то объяснить, как применять теорию на практике, с помощью лекций нельзя. А вот разбор ситуаций из бизнес-практики для этого подходит как нельзя лучше.

"Кейсы" не могут заменить лекции. "Кейсы" показывают, как на практике применяются управленческие теории. По мнению американских специалистов в области бизнеса, ценность таких упражнении, если они не имеют теоретической "начинки", невелика.

Основные типы case study:

1. Структурированный (highlystructured) "кейс", в котором дается минимальное количество дополнительной информации. При работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу. Считается, что у задач этого типа существует оптимальное решение, и "полет фантазии" при их разборе может оказаться не вполне уместным;
2. "Маленькие наброски" (short vignettes), содержащие, как правило, 1-10 страниц текста и одну-две страницы приложений. Они знакомят только с ключевыми понятиями, так что при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания;
3. Большие неструктурированные "кейсы" (Long unstructured cases) объемом до 50 страниц - это, пожалуй, самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода. Информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная. Самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать. Студент должен вовремя распознать такие подвохи и достойно справиться с ними;
4. Задания, где студенты и преподаватели выступают в роли исследователей. Разбирая такие "первооткрывательские кейсы" (ground breaking cases), требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания или практические навыки, но и предложить нечто новое.

*Как подходить к разбору Casestudy?*

1. Выявить ключевые проблемы "кейса" и понять, какая именно информация из представленной важна для их решения. Иногда бывает так, что намеренно дана избыточная информация, которую нужно выявить и отсеять. Нужно войти в ситуационный контекст "кейса", определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, требуемые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.
2. Приступая к анализу "кейса", необходимо обращать внимание не только на сам текст, но и на его приложения (exhibits). Они могут включать финансовый баланс, организационную диаграмму, отчеты о прибылях и убытках и т. д.

Уяснив задание, постарайтесь выбрать метод для своей работы. Зачастую это зависит от тематики "кейса". Например, маркетинговые "кейсы" потребуют применения понятий и концепций из этой сферы. Некоторые задачи могут быть решены с помощью специализированных математических формул линейного программирования. В этом случае следует сосредоточиться на выборе адекватной математической модели и на объяснении полученных результатов.

*Распространенным методом разбора многих "кейсов" служит выявление и оценка альтернативного образа действий.* Для эффективности анализа свое мнение хорошо подкреплять фактами из "кейса", примерами из личного опыта и т. д. Помните, что альтернатива даже самому правильному на ваш взгляд решению есть всегда.

3. Общее правило работы с "кейсами" – нельзя использовать информацию, которая находится "за рамками". Например, если вы прочитали в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено. И это вполне логично, ведь менеджер, принимающий решение (а моделируется ситуация, когда вы находитесь на его месте), известной вам информацией в тот момент не обладал.

Бывает и так, что студентам, наоборот, представляется возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях как раз принимается во внимание эрудиция и степень владения материалом.

*Типы анализа кейсов*

Существует множество уровней и разновидностей анализа "кейсов", из которых можно выделить некоторые общие типы.

1. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы "кейса", в том числе рекомендуемые действия с качественной и количественной поддержкой. Специализированный анализ сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме; при этом нужно стараться, чтобы ваш разбор получился более глубоким и подробным, чем у других студентов.

2. Метод "анализа начала". Здесь необходимо сосредоточиться на вопросе, который преподаватель, как вам кажется, задаст в первую очередь. При этом от вас, возможно, и не

потребуется детального рассмотрения конкретной проблемы, а лишь попросят очертить круг главных вопросов для дискуссии. Беглый анализ служит для того, чтобы быстро определить уровень вашей подготовки, а интегрированный – чтобы "обогащать" анализ конкретной проблемы. В этом случае, в виде исключения из общего правила, разрешается привлекать информацию из других источников: ежегодных промышленных отчетов, технических заметок или личного опыта.

Завершив анализ кейса, необходимо облечь ваши выводы в форму, которая поможет донести их до остальных (скажем, диаграмму или таблицу). Полезно набросать тезисы выступления. Ну а дальше – приготовьтесь отстаивать свою точку зрения в ходе доклада (презентации). Это может оказаться совсем не просто.

Case study как метод, попутно развивает навыки работы в команде. Самому для себя решить, какой путь лучший – это только половина дела. Необходимо еще доказать, что выбранное решение правильно. Принять верное решение и не суметь обосновать его – так же плохо, как и не найти его вообще.

*Какова ваша роль?*

Иногда преподаватель может попросить вас принять на себя определенную функциональную роль. Например, роль "эксперта-очевидца" (the expert witness role), который имеет серьезные познания по одному или более вопросам "кейса" и в состоянии сделать как всесторонний, так и специализированный анализ. Вы можете оказаться и в роли "поручителя" (the "bailthemout" role). Раньше других увидев удачный путь решения, вы будете ждать, пока остальные участники разбора не зайдут в тупик.

В некоторых случаях, чтобы вы могли прочувствовать ситуацию "на собственной шкуре", вас попросят "войти в образ" (the "assume-a-personality" role). Вам предстоит проанализировать характер конкретной личности и отождествить себя, скажем, с господином Ивановым, начальником производства. Преподаватель и остальные студенты будут обращаться к вам именно за мнением господина Иванова.

Порой студенту приходится играть роль "поставщика фактов" (the "getthefactsout" role). Такая роль может быть спасением для тех, кто недостаточно подготовлен к разбору кейсов – ведь ее суть сводится к тому, чтобы провести беглый анализ ситуации. При этом включиться в дискуссию вы должны как можно раньше, иначе вашу речь произнесет кто-то другой.

Роль "знатока индустрии" (the industry expert role) чем-то напоминает роль эксперта-очевидца. Отличие состоит в том, что "знаток индустрии", что называется, "по должности" анализирует влияние тенденций развития промышленности на конкретную ситуацию "кейса".

Апеллируя к собственному опыту, вы будете занимать позицию, которую можно назвать "у меня есть опыт" (the "I have got experience" role). При использовании "сократического метода", лежащего в основе разбора "кейсов", кто-то возьмет на себя роль "вопрошающего" (the "questioning" role), который задает другим студентам ключевые вопросы, касающиеся хода и целей их анализа. Эта роль эффективна только в том случае, если вопросы помогают остальным членам группы углубить и улучшить анализ.

В каждой группе должен быть студент, играющий роль "упаковщика" (the "Wrapitup" role). Несмотря на неприглядность названия, роль эта, пожалуй, самая важная. Тот, кто ее исполняет, интегрирует различные анализы, представленные в классе, и увязывает их с главными проблемами "кейса". То есть его задача – постараться связать воедино ключевые моменты дискуссии. Вы должны быть заранее готовы ответить на вопрос, задаваемый преподавателем в конце разбора: "Что мы сегодня узнали?" При этом ваш ответ должен быть не простым пересказом точек зрения, а некой "суммой мнений", набросками коллективно выработанных решений. Поэтому "упаковщику" рекомендуется вести так называемый FIG List (факты, идеи, обобщения), в котором кратко записываются поворотные моменты дискуссии и применяемые в работе методы.

### *Роль преподавателя*

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать "активную" или "пассивную" роль. Иногда он "дирижирует" разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии. Увидев интересную линию доказательств, он может ее поддержать или даже настоять на том, чтобы она стала приоритетной, выведя из поля обсуждения другие.

Преподаватель может устроить настоящий "допрос с пристрастием", что называется, один на один. Ваше высказывание, позиция или рекомендация будет проверяться посредством "града" вопросов, а логика всех сделанных вами утверждений подвергнется тщательному анализу. Здесь следует быть предельно внимательным. Иногда Преподаватель может "подложить вам свинью", заставив выступить в роли "адвоката дьявола". В этом случае вам придется защищать совершенно провальную позицию, призвав на помощь все свои профессиональные навыки.

Если преподаватель выберет "гипотетический формат" дискуссии, то он станет излагать ситуацию, выходящую за рамки вашей позиции или рекомендации. А от вас потребуется эту ситуацию оценить. Несомненный плюс этого формата в том, что во время дискуссии вы должны быть готовы изменить свою позицию. Не исключено, что преподаватель поставит вас в тупик, задав вопрос, на который никто из группы ответить не может. Формат, когда преподаватель задает вопрос сначала одному студенту, затем всей группе, а ответом ему служит дружное молчание, называется "безмолвным".

Хороший "кейс", как правило, учит искать нетривиальные подходы. В реальном бизнесе есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным. Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам.

### **в) Рекомендации по выполнению и оформлению творческих проектов**

Творческий проект носит научно-исследовательский характер, является самостоятельным и логически завершенным исследованием актуальных проблем в области соответствующей дисциплины.

Творческий проект предполагает анализ и обработку информации, полученной в результате изучения широкого круга источников (документов, статистических данных и т.п.) и научной литературы по изучаемой проблеме.

Цель – развитие ключевых управленческих компетенций, навыков и интереса к исследовательской деятельности, расширение профессионального кругозора студентов.

Творческий проект выполняется в рамках малой группы (2-3 человека).

Студенты объединяются в малые группы по желанию

*Планирование и содержание творческого проекта*

Большое значение имеет планирование творческого процесса студента. Планирование его работы начинается с составления плана изложения материала, представляющего собой своеобразную наглядную схему предпринимаемого исследования.

С учетом специфики творческого процесса такой план должен предусматривать все, что можно заранее предвидеть.

Содержание творческого проекта в наиболее систематизированном виде фиксирует как исходные предпосылки научного исследования, так и полученные результаты. Причем здесь не просто отражаются научные факты, а проводится их всесторонний анализ.

Творческий проект выполняется по заранее составленному плану.

Наличие плана в тексте доклада и в презентации проекта – обязательно.

Структура творческой работы – это последовательность расположения ее основных частей, к которым относят основной текст, т. е. разделы и подразделы.



Традиционно сложилась определенная структура творческой работы, основными элементами которой в порядке их расположения являются следующие:

- 1) титульный лист;
- 2) оглавление;
- 3) текст работы:
  - введение;
  - разделы и подразделы основной части;
  - заключение (выводы)
- 4) список использованных источников.

Требования к содержанию работы:

В творческих работах авторы должны:

- Осветить любые из аспектов предложенной тематики;
- Сделать самостоятельные выводы относительно проблем, существующих в исследуемой сфере.
- Выводы и предложения авторов должны иметь научно-теоретическое, а также практическое значение.

*Защита творческого проекта*

Защита творческого проекта проходит на занятии. После этого работа загружается в ТУИС в соответствующий раздел, и только после этого студенты получают оценку в журнале успеваемости.

Творческий проект представляется в виде, который позволяет судить, насколько полно отражены и обоснованы содержащиеся в ней положения, выводы и рекомендации.

Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора первоначальных навыков научной работы в избранной области профессиональной деятельности. Презентация творческой работы осуществляется в форме авторского доклада, на который отводится 15-30 минут (в зависимости от сложности и масштаба проблемы).

*Требования к оформлению работы:*

Работа должна быть построена по общепринятой для научных работ структуре: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, библиографический список, приложения (в случае необходимости).

Тексты выступлений должны содержать 5 - 8 страниц текста (формат бумаги – А4). Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Оформление доклада, а также списка использованных источников и сносок должно соответствовать требованиям, предъявляемым к выпускным, а также иным научным работам.

Качество презентации (дизайн, оформление и содержание) оценивается со следующих позиций:

- эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта);
- единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов;
- умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов);
- умение привлечь внимание аудитории к своей работе.

Практическая часть при загрузке в ТУИС оформляется следующим образом:

Название видеоматериала – ссылка на YouTube, загружается отдельным файлом.

Тесты (вопросы) вывести на экран в виде презентации.

После выступления на занятии и защиты творческого проекта каждый студент должен загрузить в ТУИС все три составляющих творческого проекта в соответствующую папку, которая называется «Галерея творческих проектов» и располагается в первой теме курса в разделе «Творческий проект».

Файлы или папка для загрузки в ТУИС подписываются следующим образом:

Название творческого проекта\_ФИО\_группа



- Наличие презентации, отражающей содержание творческой работы – обязательно.
- Презентация творческого проекта должна сопровождаться демонстрацией видеоматериалов по теме выступления или какими-либо практическими заданиями!
- Отсутствие практической составляющей в творческом проекте ведет к снижению оценки.

#### **г) рекомендации по выполнению и оформлению письменных заданий для самостоятельной работы студента**

Домашнее задание – это письменное выполнение конкретных заданий на предложенную тему.

Цель – проработка и закрепление пройденного материала на лекционных и семинарских занятиях, развитие навыков исследовательской деятельности.

В ходе выполнения домашних заданий студент учится классифицировать и анализировать, получает новые дополнительные знания и умения.

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 1 неделя.

Выполненные задания загружаются студентом в ТУИС (в каждой теме курса есть папка для загрузки заданий для самостоятельной работы студентов).

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Институт мировой экономики и бизнеса*

УТВЕРЖДЕН  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель программы  
\_\_\_\_\_ С.Г. Главина

**Фонд оценочных средств**

по учебной дисциплине

**«Менеджмент»**

6 семестр

(38.03.01) Экономика

Направленность программы (профиль) Цифровая экономика

Квалификация бакалавр

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Менеджмент»**

Направление: *(38.03.01) Экономика*

Дисциплина: *Менеджмент*

Код контролируемой компетенции	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения дисциплины)															Баллы темы	Баллы раздела		
			Аудиторная работа			Самостоятельная работа														Экзамен (итоговая работа)	
			Работа на занятии	Активность на семинарском занятии	Контрольная работа	Задания по теме 1	Задания по теме 2	Задания по теме 3	Задания по теме 4	Задания по теме 5	Задания по теме 6	Задания по теме 7	Задания по теме 8	Задания по теме 9	Задания по теме 10	Задания по теме 11	Задания по теме 12				Творческий проект
УК-3 УК-6 ОПК-3	1. ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ НАУКИ «МЕНЕДЖМЕНТ»	Тема 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»	1	1	4	3												2	2	13	51,5
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 2. Основные понятия и модели менеджмента	1	1	4		4											1	2	13	
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 3. Организация как основа менеджмента	0,5	0,5	2			2										1	1	7	
УК-3 УК-6 УК-9 ОПК-3		Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения	0,5	0,5	2				2									1	1	7	

УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента	0,5	1	4						3							1	2	11,5		
УК-3 УК-6 ОПК-3	2. ФУНКЦИИ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	Тема 6. Стратегическое планирование в организации	1	1	4						2							1	1	10	48,5	
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 7. Проектирование организации и организационные структуры управления	1	0,5								3							1	2		7,5
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 8. Мотивация трудовой деятельности	0,5	0,5									2						2	2		7
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 9. Контроль как функция менеджмента	0,5	0,5										2					1	2		6
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 10. Коммуникации в управлении организацией	0,5	0,5											2				1	1		5
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 11. Принятие управленческих решений	0,5	0,5												2			1	2		6
УК-3 УК-6 ОПК-3		Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией	0,5	0,5													2		2	2		7
				<b>8</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>		<b>20</b>

## Балльно-рейтинговая система оценки знаний по дисциплине

Система оценки знаний по дисциплине осуществляется по 100-балльной системе и включает оценку учебной деятельности студента по следующим параметрам:

- посещение занятий;
- активность работы на семинарских (практических) занятиях;
- выполнение домашних заданий;
- выполнение рубежной письменной контрольной работы (тест);
- выполнение творческих работ (эссе, рефераты, Case Study, творческие проекты);
- итоговое испытание (тест).

**За семестр студент может набрать 100 баллов, которые распределяются следующим образом:**

№ п/п	ВИД УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ	БАЛЛЫ
1.	Работа на занятиях	8 баллов
2	Работа на семинарских и интерактивных занятиях	8 баллов
3.	<b>Самостоятельная работа студентов: домашние задания. Из них:</b>	29 баллов
	Задание по теме 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»	3 балла
	Задание по теме 2. Основные понятия и модели менеджмента	4 балла
	Задание по теме 3. Организация как основа менеджмента	2 балла
	Задание по теме 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения	2 балла
	Задание по теме 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента	3 балла
	Задание по теме 6. Стратегическое планирование в организации	2 балла
	Задание по теме 7. Проектирование организации и организационные структуры управления	3 балла
	Задание по теме 8. Мотивация трудовой деятельности	2 балла
	Задание по теме 9. Контроль как функция менеджмента	2 балла
	Задание по теме 10. Коммуникации в управлении организацией	2 балла
	Задание по теме 11. Принятие управленческих решений	2 балла
	Задание по теме 12. Власть и лидерство в управлении организацией	2 балла
	Подготовка индивидуального или группового творческого проекта	15 баллов

5	Выполнение контрольной аттестационной работы	20 баллов
6	Итоговое аттестационное испытание по дисциплине (экзамен)	20 баллов
	Всего:	100 баллов

### Условия прохождения курса и получения экзамена

Оценки по дисциплине «Менеджмент» выставляются по **100 балльной шкале**. Система оценок является накопительной.

Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS(A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости).

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

**Положительными оценками**, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и E.

1. Раздел дисциплины «Менеджмент» считается освоенным, если студент набрал более 50 % от возможного числа баллов по этому разделу.
2. Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.
3. По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл (51 % от максимального балла).
4. При выполнении студентом дополнительных учебных заданий или повторного прохождения мероприятий текущего контроля полученные им баллы засчитываются за конкретные темы. Итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам (в соответствии с приказом Ректора № 564 от 20.06.2013). По решению преподавателя предыдущие баллы, полученные студентом по учебным заданиям, могут быть аннулированы.
5. График проведения мероприятий текущего контроля успеваемости формируется в соответствии с календарным планом курса. Студенты обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем.
6. Время, которое отводится студенту на выполнение мероприятий текущего контроля успеваемости, устанавливается преподавателем.

7. Использование источников (в том числе конспектов лекций) во время выполнения контрольных мероприятий не разрешается
8. Отсрочка в прохождении мероприятий текущего контроля успеваемости считается уважительной только в случае болезни студента, что подтверждается наличием у него медицинской справки, заверенной круглой печатью в поликлинике № 25, предоставляемой преподавателю не позднее двух недель после выздоровления. В этом случае выполнение контрольных мероприятий осуществляется после выздоровления студента в срок, назначенный преподавателем. В противном случае, отсутствие студента на контрольном мероприятии признается не уважительным.
9. Студент допускается к итоговому контролю знаний с любым количеством баллов, набранных в семестре, но при условии, что у студента имеется теоретическая возможность получить за весь курс не менее 31 балла.
10. По результатам итогового контроля знаний (экзамена) студент может набрать максимально 20 баллов.
11. Если в итоге за семестр студент получил менее 31 балла, то ему выставляется оценка F и студент должен повторить эту дисциплину в установленном порядке. Если же в итоге студент получил 31-50 баллов, т. е. FX, то студенту разрешается добор необходимого (до 51) количества баллов путем повторного одноразового выполнения предусмотренных контрольных мероприятий, при этом по усмотрению преподавателя аннулируются соответствующие предыдущие результаты.
12. Ликвидация задолженностей проводится в период, установленный деканатом ИМЭБ.

В некоторых случаях по усмотрению преподавателя итоговое испытание может *проводиться в устной форме*. Результат итогового испытания выражается количеством баллов, набранных студентом.

При проведении итогового испытания в устной форме студентам предоставляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени студент должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Для получения положительной оценки студент должен продемонстрировать знание основных понятий, задач, предмета и содержания программы дисциплины.

При оценке ответа студента на вопрос билета преподаватель руководствуется следующими основными **критериями**:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного;
- языковое оформление ответа;
- владение навыками анализа.

Результат экзамена оценивается количеством баллов, набранных студентом в соответствии с нормативной базой – БРС, применяемой в РУДН.



## Итоговая аттестация (экзамен)

Дисциплина: «Менеджмент»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Развитие науки «Менеджмент» в рамках классической школы управления.
2. Принципы менеджмента.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дисциплина: «Менеджмент»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2

1. Административная школа в менеджменте: основные представители, вклад в развитие теории и практики управления.
2. Методы менеджмента. Классификация методов управления по содержанию.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дисциплина: «Менеджмент»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3

1. Система принципов управления А. Файоля.
2. Организационно-распорядительные методы управления: определение, содержание.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4**

1. Концепция бюрократического управления. Вклад М. Вебера в развитие теории науки «Менеджмент».
2. Содержание экономических методов управления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №5**

1. Развитие науки «Менеджмент» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
2. Характеристика социально-психологических методов управления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №6**

1. Школы количественных методов и социальных систем.
2. Принципы и функции стратегического планирования.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7**

1. Понятие стратегии. Классификация стратегий.

2. Эмпирическая школа управления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8**

1. Ситуационный и системный подходы в менеджменте.
2. Понятие миссии компании.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9**

1. Современные концепции менеджмента.
2. Процесс стратегического планирования: основные этапы.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10**

1. Понятие менеджмента. Менеджмент и управление. Управляющая и управляемая подсистемы.
2. Основные этапы проектирования организации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11**

1. Предмет, методы, объекты и виды менеджмента.
2. Группировка работ (департаментализация): сущность и основные виды, их преимущества и недостатки.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12**

1. Содержание функционального и ролевого подходов к управленческой деятельности.
2. Элементы проектирования организации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13**

1. Основные характеристики управленческого труда.
2. Характеристика механистических организационных структур управления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14**

1. Модели управления в США и Японии и их сравнительные характеристики.
2. Характеристика органических структур управления.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15**

1. Организация: понятие, признаки, виды, общие характеристики.
2. Мотивация: понятие, сущность и содержание.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16**

1. Среда организации и ее структура.
2. Основные понятия теории мотивации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17**

1. Факторы внутренней среды организации и их взаимосвязь.

2. Содержательные теории мотивации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18**

1. Классификации технологий в моделях К. Перро, Дж. Вудворд и Дж. Томпсона.
2. Процессуальные теории мотивации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19**

1. Внешняя среда организации и ее основные элементы. Характеристики внешней среды организации.
2. Современные подходы к мотивации.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20**

1. Влияние факторов среды прямого воздействия на организацию.
2. Сущность и содержание контроля.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21**

1. Влияние факторов среды косвенного воздействия на организацию.
2. Этапы процесса контроля.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22**

1. Факторы международной среды организации.
2. Требования к эффективной системе контроля.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23**

1. Цели организации: понятие и основные классификации.
2. Понятие и виды коммуникаций.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24**

1. Требования к постановке целей в менеджменте. Дерево целей.
2. Элементы и процесс коммуникаций.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25**

1. Концепция жизненного цикла организации.
2. Управленческое решение: понятие и связь с основными функциями менеджмента.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 26**

1. Концепция управления по целям.
2. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 27**

1. Функции менеджмента и их взаимосвязь.
2. Виды управленческих решений. Основные классификации решений.



Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 28**

1. Функции управления: понятие, их взаимосвязь.
2. Методы принятия управленческих решений.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 29**

1. Теории Х и Y Дугласа МакГрегора.
2. Понятие и формы власти. Авторитет руководителя.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 30**

1. Концепция административного управления Анри Файоля.
2. Теории лидерства. Поведенческий подход к лидерству.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 31**

1. Научный менеджмент. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
2. Теории лидерства. Ситуационный подход к лидерству.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Дисциплина: «Менеджмент»**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 32**

3. Вклад Курта Левина в исследование стилей управления.
4. Новейшие концепции лидерства.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Критерии оценки**

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и готовности применять полученные знания, умения и навыки.

Экзамен проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

При проведении экзамена в устной форме студентам на экзамене предоставляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени студент должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Для получения положительной оценки студент должен продемонстрировать знание основных понятий, задач, предмета и содержания программы дисциплины.

При оценке ответа студента на вопрос билета преподаватель руководствуется следующими основными критериями:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного;
- языковое оформление ответа;
- владение навыками анализа.

Результат экзамена оценивается количеством баллов, набранных студентом в соответствии с нормативной базой – БРС, применяемой в РУДН.

Максимальная оценка за устный экзамен – 20 баллов.

<b>Критерии освоения дисциплины</b>	<b>Баллы (рейтинговая оценка)</b>
Глубокое усвоение программного материала, логически стройное его изложение, умение анализировать организационно-управленческие аспекты поведения хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики, умение связать теорию с практикой, правильные ответы на все дополнительные и уточняющие вопросы по билету, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	18-20
Твердые знания программного материала, грамотное его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	14-17
Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	10 - 13
Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение элементов текущей работы и заданий в семестре.	0-9

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

**Комплект тестовых заданий для проведения итоговой аттестации (компьютерный тест)  
по дисциплине «Менеджмент»  
ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА**

**1. Практика управления возникла:**

- а) вместе с созданием Ф. Тейлором и его последователями школы научного менеджмента;
- б) вместе с объединением людей в организованные группы (например, племена);
- в) в XX в. в период индустриальной революции;
- г) вместе с возникновением системного подхода.

**2. Кто из ученых впервые определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей»?**

- а) Л. Урвик;
- б) Ф. Тэйлор;
- в) К. Маркс;
- г) Мэри Паркер Фоллет;
- д) Ф. Герцберг.

**3. Вывод о существовании зависимости производительности труда и экономических результатов от отношений между членами коллектива, мотивации работников и социальных аспектов управления принадлежит:**

- а) А. Файолю;
- б) Э. Мэйо;

- в) К. Шеннону;
- г) Н. Виннеру;
- д) А. Богданову.

**4. Основной метод исследования, используемый научной школой управления:**

- а) построение математической модели;
- б) анализ накопленного опыта;
- в) хронометраж;
- г) опросы и анкетирование;
- д) системный анализ.

**5. Становление системного анализа в управлении связано с именами:**

- а) Честера И. Бернарда;
- б) Р. Лайкерта;
- в) Норберта Виннера;
- г) Клода Шеннона;
- д) Ф. Герцберга.

**6. Основными исследователями ситуационного подхода в менеджменте являлись:**

- а) Дж. Гелбрейт;
- б) Ч Перроу;
- в) Дж. Томпсон;
- г) Р. Лайкерт.

**7. Менеджмент – это:**

- а) анализ накопленного опыта;
- б) способ обращения с людьми;
- в) власть и искусство управления;
- г) особого рода умелость и административные навыки;
- д) орган управления, административная единица;
- е) идеология общества.

**8. Достижение целей организации посредством выполнения ряда последовательных управленческих функций: планирования, организации, лидерства (руководства), координации, мотивации и контроля – это:**

- а) менеджмент как искусство;
- б) менеджмент как система;
- в) менеджмент как процесс;
- г) менеджмент как специфический орган или аппарат управления.

**9. Системы, взаимодействующие с элементами внешней среды, называются:**

- а) открытыми;
- б) внешними;
- в) контактными;
- г) разомкнутыми;
- д) стабильными.

**10. К техническим навыкам менеджера относятся:**

- а) способность к планированию;
- б) способность обрабатывать поступающую информацию;
- в) навыки, связанные с использованием методов, технологий и оборудования;
- г) наличие профессиональных знаний;
- д) способности к мотивации членов команды, разрешению конфликтов.

**11. Конкурентные стратегии включают в себя:**

- а) стратегию сокращения;
- б) стратегию дифференциации;
- в) стратегию роста;
- г) стратегию ценового лидерства;
- д) стратегию фокусирования;
- е) стратегию умеренного роста.

**12. При SWOT - анализе учитываются:**

- а) внешние факторы деятельности организации;
- б) и те, и другие;
- в) внутренние факторы организации;
- г) все ответы неверны.

**13. Влияние технологии на проектирование организации осуществляется по следующим направлениям:**

- а) динамизм;
- б) разделение труда;
- в) группировка работ;
- г) персонал организации.

**14. Степень, в которой выполнение задач организации требует их разделения на отдельные работы, в результате чего в каждом из подразделений работники выполняют только те задания, которые относятся к специализированной функции – это:**

- а) департаментализация и кооперация;
- б) разделение труда и специализация;
- в) распределение прав и ответственности;
- г) иерархия организации и ее звенность;
- д) дифференциация и интеграция.

**15. Между руководителем подразделения и сотрудниками, входящими в это подразделение, существует:**

- а) прямая связь;
- б) косвенная связь;
- в) опосредованная связь;
- г) горизонтальная связь.

**16. Мотивация, которая основывается на использовании власти и угрозе наказания за невыполнение соответствующих требований, называется:**

- а) побудительной мотивацией;
- б) стимулированием;
- в) нормативной мотивацией;
- г) притязанием.

**17. Функция управления, обеспечивающая обратную связь и позволяющая непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе – это:**

- а) функция мотивации;
- б) функция планирования;
- в) функция контроля;
- г) функция организации.

**18. Коммуникации между подразделениями, находящимися на разных уровнях организационной иерархии, называются:**

- а) вертикальными;
- б) горизонтальными;
- в) диагональными;
- г) неформальными.

**19. По степени определённости ситуации решения принимаются:**

- а) в обстановке неопределённости;
- б) в обстановке риска;
- в) в обстановке определённости;
- г) в обстановке стресса.

**20. Авторитет, обусловленный тем набором властных полномочий, прав, которые даёт руководителю занимаемый им пост, называется:**

- а) моральным;
- б) должностным;
- в) функциональным;
- г) дисфункциональным;
- д) психологическим.

**21. Какая из пяти управленческих революций получила название «бюрократической»?**

- а) первая управленческая революция;
- б) вторая управленческая революция;
- в) третья управленческая революция;
- г) четвертая управленческая революция;
- д) пятая управленческая революция.

**22. Представители какой школы управления рекомендовали использовать косвенный контроль, различные приемы управления отношениями в коллективе, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?**

- а) школа научного управления;
- б) административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

**23. Кто из исследователей первым подошел к рассмотрению управление с позиций человеческих отношений?**

- а) М. Вебер
- б) П. Друкер
- в) А. Файоль
- г) Ф. Тейлор
- д) Э. Мэйо.

**24. Высшим достижением школы научного управления является разработка:**

- а) методов мотивации труда;
- б) методов математического моделирования;
- в) анализа рабочих операций;
- г) способов психологической совместимости работников.

**25. Система управления ресурсами «JustInTime» была разработана в:**

- а) Германии;

- б) США;
- в) Японии;
- г) Швеции;
- д) Канаде.

**26. Организация – это:**

- а) группа людей, владеющая средствами производства;
- б) группа людей, объединенная общей целью;
- в) группа людей, деятельность которых координируется;
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- д) группа людей, занятых совместной деятельностью.

**27. Менеджмент – это:**

- а) анализ накопленного опыта;
- б) способ обращения с людьми;
- в) власть и искусство управления;
- г) особого рода умелость и административные навыки;
- д) орган управления, административная единица;
- е) идеология общества.

**28. Основными функциями менеджмента являются**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) экспериментирование;
- д) контроль;
- е) анализ.

**29. В рамках ролевого подхода к управленческой деятельности Генри Минтцберг выделил решающие роли менеджера, в число которых входит:**

- а) ликвидатор нарушений;
- б) лидер;
- в) распределитель ресурсов;
- г) посредник;
- д) предприниматель.

**30. Для управленческого труда характерно:**

- а) опосредованное участие в создании материальных благ и оказании услуг;
- б) непосредственное участие в создании материальных благ и оказании услуг;
- в) частичное участие в создании материальных благ и оказании услуг.

**31. Задачами стратегического планирования являются:**

- а) обоснование долгосрочных целей развития организации;
- б) обоснование среднесрочных целей организации;
- в) обеспечение нововведений и изменений в организации
- г) обоснование тактических целей организации.

**32. Стратегия развития рынка относится к стратегиям:**

- а) интегрированного роста;
- б) концентрированного роста;
- в) диверсифицированного роста;

г) конкурентным стратегиям.

**33. Взаимозависимость работ предполагает следующие типы связи между работами в организации:**

- а) складывающаяся;
- б) индивидуальная;
- в) последовательная;
- г) связанная;
- д) групповая.

**34. Разделение организации на отдельные блоки: отделы, отделения или сектора – это:**

- а) кооперация;
- б) интеграция;
- в) департаментализация;
- г) дифференциация;
- д) специализация.

**35. Между начальником цеха и учётчиком (нормировщиком) возникают:**

- а) косвенные связи;
- б) прямые связи;
- в) горизонтальные связи;
- г) диагональные связи.

**36. Воздействие не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ – стимулов побуждающих человека к требуемому поведению – это:**

- а) стимулирование;
- б) нормативная мотивация.
- в) побудительная мотивация.
- г) ожидания.

**37. Функция управления, завершающая управленческий цикл и связывающая результаты анализа отклонений от желаемого результата со всеми основными функциями – это:**

- а) функция контроля;
- б) функция мотивации;
- в) функция планирования;
- г) функция организации.

**38. Коммуникации между непосредственными руководителями и подчиненными называются:**

- а) горизонтальными;
- б) диагональными;
- в) вертикальными;
- г) неформальными.

**39. Внутренние риски, возникающие независимо от деятельности организации, включают:**



- а) производственные;
- б) инвестиционные;
- в) макроэкономические;
- г) коммерческие;
- д) отраслевые.

**40. Авторитет, ядро которого составляют компетентность человека, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности, называется:**

- а) должностным;
- б) функциональным;
- в) моральным;
- г) психологическим.

**41. Во времена правления вавилонского царя Навуходоносора II произошла:**

- а) религиозно-коммерческая революция;
- б) светско-административная революция;
- в) производственно-строительная революция;
- г) бюрократическая.

**42. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?**

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь управления;
- в) единство руководства
- г) подчинение частных интересов общим;
- д) полномочия и ответственность.

**43. Результаты исследований какой из школ менеджмента позволили увеличить производительность труда без каких-либо значительных дополнительных вложений и изменений в производстве, воздействуя лишь на самого работника?**

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы поведенческих наук;
- в) научной школы управления;
- г) административной школы управления;
- д) школы количественных методов и социальных систем.

**44. Согласно исследованиям К. Левина больших результатов достигают руководители, практикующие:**

- а) демократический стиль руководства;
- б) авторитарный стиль руководства;
- в) либеральный стиль руководства.

**45. Система управления ресурсами «JustInTime» была разработана в:**

- а) Германии;
- б) США;
- в) Японии;
- г) Швеции;
- д) Канаде.

**46. Какая из перечисленных школ менеджмента занималась изучением и обобщением опыта работы руководителей крупнейших компаний с целью использования его в практической деятельности других организаций?**

- а) школа научного менеджмента;
- б) школа поведенческих наук;
- в) эмпирическая школа;
- г) школа количественных методов.

**47. Менеджмент – это:**

- а) анализ накопленного опыта;
- б) способ обращения с людьми;
- в) власть и искусство управления;
- г) особого рода умелость и административные навыки;
- д) орган управления, административная единица;
- е) идеология общества.

**48. В менеджменте уровни управления определяются, как:**

- а) высший, средний и низовой;
- б) основной и второстепенные;
- в) главный и второстепенные;
- г) первый, второй, третий.

**49. Для управленческого труда характерно:**

- а) опосредованное участие в создании материальных благ и оказании услуг;
- б) непосредственное участие в создании материальных благ и оказании услуг;
- в) частичное участие в создании материальных благ и оказании услуг.

**50. Отличительными характеристиками японской модели менеджмента являются:**

- а) индивидуализм;
- в) пожизненный найм;
- г) ориентация на лидерство;
- д) кружки качества;
- е) ориентация на концепцию «социального человека».

**51. Функциями стратегического планирования являются:**

- а) мотивация персонала;
- б) распределение ресурсов;
- в) оценка человеческих ресурсов;
- г) адаптация к внешней среде;
- д) обеспечение нововведений и изменений в организации;
- е) организационное стратегическое предвидение.

**52. Стратегия развития продукта относится к стратегиям:**

- а) концентрированного роста;
- б) диверсифицированного роста;
- в) интегрированного роста;
- г) конкурентным стратегиям.

**53. Связь между работами в организации, когда конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого и наоборот, называется:**

- а) последовательной взаимозависимостью;
- б) связанной взаимозависимостью;

- в) групповой взаимозависимостью;
- г) складывающейся взаимозависимостью.

**54. Разделение организации на отдельные блоки: отделы, отделения или сектора – это:**

- а) кооперация;
- б) интеграция;
- в) департаментализация;
- г) дифференциация;
- д) специализация.

**55. Оптимальный масштаб управляемости предполагает на верхнем уровне управления:**

- а) от 8 до 16 человек;
- б) от 2 до 6 человек;
- в) от 4 до 8 человек;
- г) от 6 до 12 человек.

**56. Мотивация, которая основывается на побуждении человека к определённому поведению с помощью идейного и психологического воздействия, называется:**

- а) побудительной мотивацией;
- б) стимулированием;
- в) нормативной мотивацией;
- г) притязанием.

**57. По времени осуществления выделяют три вида управленческого контроля:**

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) органолептический;
- г) заключительный.
- д) финансовый.

**58. Коммуникации, которые включают мимику, жесты, слухи, являются:**

- а) формальными;
- б) внешними;
- в) неформальными;
- г) вербальными.

**59. Внешние риски, возникающие независимо от деятельности организации, включают:**

- а) инвестиционные;
- б) макроэкономические;
- в) отраслевые;
- г) политические;
- д) коммерческие.

**60. Психологический авторитет включает в себя:**

- а) должностной и моральный авторитеты;
- б) должностной и функциональный авторитеты;
- в) функциональный и моральный авторитеты;

г) моральный и дисфункциональный авторитеты.

**61. Основоположниками системы нормирования являются:**

- а) М. Кук;
- б) У. Кларк;
- в) Ф. и Л. Гилберт;
- г) Х. Эмерсон;
- д) А. Маслоу.

**62. Кто является основателем административной школы управления?**

- а) А. Файоль;
- б) М.П. Фолетт;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Э. Мэйо;
- д) Г. Гантт.

**63. К наиболее известным представителям бихевиористской школы относят:**

- а) А. Маслоу;
- б) Д. МакГрегора;
- в) Р.А. Аккофа;
- г) П. Друкера;
- д) Ф. Герцберга.

**64. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования рассматривали эффективное использование человеческих ресурсов?**

- а) человеческих отношений;
- б) административной школы;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы научного управления;
- д) школы количественных методов.

**65. Разработка и реализация философии и предпринимательской политики организации, определение конкурентных позиций и общих стратегических намерений – это:**

- а) оперативный менеджмент;
- б) стратегический менеджмент;
- в) специальный или функциональный менеджмент;
- г) производственный менеджмент;
- д) нормативный менеджмент.

**66. В рамках ролевого подхода к управленческой деятельности Генри Минтцберг выделил информационные роли менеджера, в число которых входит:**

- а) номинальный начальник;
- б) связной;
- в) аналитик;
- г) предприниматель;
- д) представитель.

**67. Открытое и относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную свободу – это:**

- а) корпорация;
- в) ассоциация.

**68. Для открытой системы характерны:**

- а) прогнозируемая окружающая среда;
- в) направленные к цели переменные часто подвержены внешним воздействиям, которые не поддаются управлению и не предсказуемы;
- г) все направленные к цели переменные известны (объём выпускаемой продукции, комплектующие, прибыль) и управляемы.

**69. К формальным организациям относятся:**

- а) семья;
- в) землячества;
- г) коммерческие организации;
- д) общественные организации.

**70. Изготовление большого количества идентичных или очень похожих изделий, которое характеризуется механизацией, стандартизацией и конвейерным способом сборки – это:**

- а) технология массового крупносерийного производства;
- б) технология единичного, мелкосерийного или индивидуального производства;
- в) технология непрерывного производства;
- г) ремесленная технология;
- д) рутинная технология;
- е) инженерная технология.

**71. Среда косвенного воздействия включает:**

- а) государственные органы власти;
- в) потребителей;
- г) природно-географические факторы;
- д) экономические факторы;
- е) конкурентов.

**72. Действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с её внешним окружением, создают для неё новые благоприятные возможности путём разработки более прогрессивных производственных систем, взаимодействия с правительством, общественностью и т.д., составляют содержание функции:**

- а) распределения ресурсов;
- б) организационного стратегического предвидения;
- в) адаптации к внешней среде;
- г) обеспечения нововведений и изменений в организации.

**73. При SWOT - анализе учитываются:**

- а) внешние факторы деятельности организации;
- б) внутренние факторы организации;
- в) и те, и другие;
- г) все ответы неверны.

**74. Связь между работами в организации, когда работа характеризуется высокой степенью неопределённости, называется:**

- а) складывающейся взаимозависимостью;

- б) последовательной взаимозависимостью;
- в) групповой взаимозависимостью;
- г) связанной взаимозависимостью.

**75. Система двойного подчинения является отличительной характеристикой:**

- а) линейной департаментализации,
- б) матричной департаментализации;
- в) глобальной департаментализации;
- г) гибридной департаментализации.

**76. Назначение сотруднику обязанностей по решению рабочих задач или выполнению определённых видов деятельности – это:**

- а) подотчетность;
- б) делегирование полномочий;
- в) ответственность;
- г) централизация.

**77. Контроль, в ходе которого используются такие категории как эталоны, различные показатели, сигналы, позволяющие установить, что в организации происходят какие-то нарушения и отклонения от намеченных планов, называется:**

- а) заключительным;
- б) диагностическим;
- в) терапевтическим;
- г) органолептическим.

**78. Коммуникации, которые осуществляются с помощью устных и письменных средств сообщений, являются:**

- а) нейролингвистическим программированием;
- б) вербальными;
- в) невербальными.

**79. По характеру решаемых задач управленческие решения подразделяются на:**

- а) макроэкономические;
- б) стратегические;
- в) законодательные;
- г) тактические;
- д) оперативные.

**80. Средства, обеспечивающие влияние субъекта на объект власти, - это:**

- а) основания власти;
- б) объем власти;
- в) ресурсы власти;
- г) величина власти.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова  
Директор ИМЭБ \_\_\_\_\_ И.В. Гладышева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Критерии оценки итоговой тестовой работы (экзамена)

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Экзамен проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

Студент получает 20 вопросов из базы данных (или в письменной форме). При тестировании в ТУИС набор вопросов формируется случайным образом.

Полная База тестовых заданий расположена в Телекоммуникационной учебно-информационной системе РУДН (ТУИС РУДН) – <http://esystem.pfur.ru/course/view.php?id=300>

Максимальная оценка за итоговую тестовую работу (экзамен) – 20 баллов.

За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Результат экзамена выражается количеством правильно отвеченных вопросов и оценивается количеством баллов, набранных студентом.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

Руководитель программы \_\_\_\_\_ С.Г. Главина

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Вопросы для подготовки к аттестационным работам

1. Развитие науки «Менеджмент» в рамках классической школы управления.
2. Научный менеджмент. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
3. Административная школа в менеджменте: основные представители, вклад в развитие теории и практики управления.
4. Концепция административного управления Анри Файоля.
5. Система принципов управления А. Файоля.
6. Концепция бюрократического управления. Вклад М. Вебера в развитие теории науки «Менеджмент».
7. Развитие науки «Менеджмент» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
8. Теории Х и Y Дугласа МакГрегора.
9. Вклад Курта Левина в исследование стилей управления.
10. Школы количественных методов и социальных систем.
11. Эмпирическая школа управления.
12. Ситуационные теории управления.
13. Ситуационный и системный подходы в менеджменте.
14. Современные концепции менеджмента.
15. Влияние глобализации на развитие теории и практики менеджмента.
16. Понятие менеджмента. Менеджмент и управление. Управляющая и управляемая подсистемы.
17. Предмет, методы, объекты и виды менеджмента.
18. Субъекты и уровни менеджмента
19. Содержание функционального и ролевого подходов к управленческой деятельности.
20. Основные характеристики управленческого труда.
21. Модели управления в США и Японии и их сравнительные характеристики.

22. Организация: понятие, признаки, виды, общие характеристики.
23. Среда организации и ее структура.
24. Факторы внутренней среды организации и их взаимосвязь.
25. Классификация технологий в модели К. Перро.
26. Классификация технологий Дж. Вудворд и Дж. Томпсона.
27. Внешняя среда организации и ее основные элементы. Характеристики внешней среды организации.
28. Влияние факторов среды прямого воздействия на организацию.
29. Влияние факторов среды косвенного воздействия на организацию.
30. Факторы международной среды организации.
31. Цели организации: понятие и основные классификации.
32. Требования к постановке целей в менеджменте. Дерево целей.
33. Концепция жизненного цикла организации.
34. Концепция управления по целям.
35. Функции менеджмента и их взаимосвязь.
36. Функции управления: понятие, их взаимосвязь.
37. Принципы менеджмента.
38. Методы менеджмента. Классификация методов управления по содержанию.
39. Организационно-распорядительные методы управления: определение, содержание.
40. Содержание экономических методов управления.
41. Характеристика социально-психологических методов управления.
42. Принципы и функции стратегического планирования.
43. Понятие стратегии. Классификация стратегий.
44. Понятие миссии компании.
45. Процесс стратегического планирования: основные этапы.
46. Основные этапы проектирования организации.
47. Группировка работ (департаментализация): сущность и основные виды, их преимущества и недостатки.
48. Элементы проектирования организации.
49. Характеристика механистических организационных структур управления.
50. Характеристика органических структур управления.
51. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления.
52. Мотивация: понятие, сущность и содержание.
53. Основные понятия теории мотивации.
54. Методы мотивации.
55. Содержательные теории мотивации.
56. Процессуальные теории мотивации.
57. Современные подходы к мотивации.
58. Сущность и содержание контроля.
59. Этапы процесса контроля.
60. Требования к эффективной системе контроля.
61. Понятие и виды коммуникаций.
62. Элементы и процесс коммуникаций.
63. Управленческое решение: понятие и связь с основными функциями менеджмента.
64. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
65. Виды управленческих решений. Основные классификации решений.
66. Запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения.
67. Подходы к принятию управленческих решений.
68. Модели принятия управленческих решений.
69. Этапы процесса рационального принятия управленческих решений.
70. Методы принятия управленческих решений.
71. Понятие и формы власти. Авторитет руководителя.



72. Понятие лидерства.
73. Теории лидерства. Поведенческий подход к лидерству.
74. Теории лидерства. Ситуационный подход к лидерству.
75. Новейшие концепции лидерства.

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **Оформление групповых и/или индивидуальных творческих проектов**

### **Темы групповых и/или индивидуальных творческих проектов по дисциплине «Менеджмент»**

1. Требования к компетенциям современного руководителя. Портрет современного менеджера.
2. Основные этапы эволюции менеджмента в России.
3. Развитие практики управления в период реформ Петра I.
4. Идеи Екатерины II в области регулирования хозяйственной политики.
5. Развитие управленческой мысли в СССР в 20-30-е годы (В.И. Ленин, И.В. Сталин, А.А. Богданов, Н.И. Бухарин, А.К. Гастев).
6. Изменения в системе управления в процессе индустриализации и коллективизации.
7. Новые идеи в управлении экономикой в послевоенный период (И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.В. Канторович, С.Г. Струмилин).
8. Управленческая сущность перестройки – достоинства и недостатки.
9. Этические основания и ценности капиталистической экономики по М. Веберу.
10. Вклад Эмерсона в развитие науки «Менеджмент». Основные положения книги «12 принципов эффективности».
11. Основные положения фордизма.
12. Хоторнские исследования Э. Мэйо и Ф. Ретлисбергера.
13. Философия и модель японского менеджмента.
14. Особенности европейской модели управления.
15. Американская модель менеджмента.
16. Комплексное управление качеством, система «Канбан» и «кружки качества».
17. Интерпретация общих принципов управления в современных условиях.
18. Эволюция функций управления.
19. Управленческие взгляды Л. Эрхарда.
20. Г. Мюрдаль и управление в условиях модели «шведского социализма».
21. Этические нормы менеджмента и предпринимательства.
22. Особенности российской управленческой культуры.
23. Достоинства и недостатки теории «идеальной бюрократии» М. Вебера.
24. Процессный подход к управлению: достоинства и недостатки.
25. Методология системного подхода.
26. Миссия и философия организации (на примере российских и зарубежных компаний)
27. Концепция управления по целям (МВО): содержание и целесообразность применения.
28. Современные тенденции развития организационных структур управления
29. Реализация стратегий в организации (на примере компании «...»).
30. Формирование стратегии выхода компании на зарубежный рынок.
31. Стратегия слияния и поглощения как фактор повышения конкурентоспособности международной компании.

32. Формирование системы мотивации в компании (на примере...)
33. Современные теории мотивации и стимулирования труда.
34. Современные системы и формы оплаты труда персонала.
35. Формирование компенсационного пакета в компании.
36. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
37. Управление социальным пакетом.
38. Управление нематериальным стимулированием персонала в компаниях (на примере компаний России, стран СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки).
39. Опыт формирования системы контроля в российских или зарубежных компаниях.
40. Метод Дельфи.
41. Формирование системы внутренних коммуникаций в организации.
42. Новейшие теории лидерства: концепция харизматического лидерства.
43. Новейшие теории лидерства: концепция атрибутивного лидерства.
44. Новейшие теории лидерства: концепция трансформативного лидерства.
45. Требования к глобальному менеджеру.
46. Особенности процесса управления знаниями в международной компании.
47. Особенности модели корпоративной социальной ответственности (в Японии, США, странах СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки (на выбор студента)).
48. Мировой опыт и российская практика реализации социальной политики государства по борьбе с бедностью.
49. Общая характеристика работников с ограниченными возможностями и их интеграция в трудовой процесс.

### Критерии оценки индивидуальных и групповых творческих работ

№ п/п	Критерии оценки творческой работы	Баллы
1.	Актуальность и сложность задач и проблем, которые автор предлагает для обсуждения	2
2.	Научно-теоретическая и практическая значимость работы	1
3.	Наличие самостоятельного взгляда автора на исследуемую проблему, способность формулировать свои оценочные суждения	2
4.	Новизна информационной базы, грамотность подбора источников информации	1
5.	Представление работы: умение четко, грамотно, профессионально излагать свои мысли. Образность, эмоциональность речи. Оригинальность изложения и формы представления работы	1
6.	Аргументированность ответов на вопросы, критичность и независимость суждений, коммуникативные навыки	2
7.	Умение находить причины своих ошибок и неудач в оценке явлений и процессов во время профессиональной деятельности	1

8.	Качество презентации (дизайн, оформление и содержание): эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта); единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов, умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов), умение привлечь внимание аудитории к своей работе	2
9	Наличие видеоматериалов по теме выступления или каких-либо практических заданий.	3
<b>ВСЕГО</b>		<b>15</b>

Максимально возможное количество баллов за творческую работу – 15 баллов.

Итоговая оценка творческой работы студента формируется путем суммирования оценок по каждому из представленных в таблице критериев.

После защиты творческого проекта на занятии, работа загружается в ТУИС (Тема 1, раздел «Творческий проект», папка «Галерея творческих проектов»).

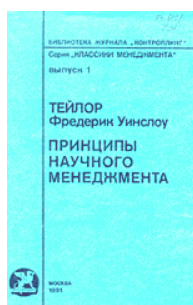
Составитель \_\_\_\_\_ **М.А. Бурчакова**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ **20** г.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО ТЕМАМ КУРСА

### Тема 1. История возникновения и развития менеджмента

Задания для самостоятельной работы:



**2. Работа с первоисточниками. Изучение классической работы Фридерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного менеджмента» (The Principles of Scientific Management), на идеях которой построена система управления предприятиями во всем мире.**



**3. Подготовка конспекта работы Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (объем 8 - 10 страниц).**

В конспекте выделить:

- принципы менеджмента по Тейлору;
- способы повышения производительности физического и умственного труда по Тейлору;
- обязанности менеджеров по Тейлору;

– способы «увеличения от работы» по Фредерику Тейлору.

Информационные

источники: <http://www.hobos.ru/content/view/290/28>

<http://www.etextlib.ru/Book/Details/53245>

<http://videostore.vvsu.ru:8080/slides.php?id=10062927&video=10067855>

## Тема 2. Основные понятия и модели менеджмента

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

#### Задание 1

**Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:**

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов общения с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

#### **Вопросы**

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

#### **Задание 2**

Современным руководителям нужны следующие качества:



1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к doskonaльному освоению узкой

- специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимозависимости и взаимообусловленности.
  5. Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

### *Вопрос*

Какие из перечисленных необходимых навыков менеджера Вы бы отнесли к концептуальным, человеческим и техническим навыкам? Заполните таблицу.

Навыки менеджера	
1.	Концептуальные навыки
2.	Человеческие качества
3.	Технические навыки

### **Задание 3**

В помощь молодым менеджерам в США Управлением по делам мелкого бизнеса была выпущена брошюра, подготовленная группой бывших менеджеров и предпринимателей.

Если вы хотите стать менеджером, постарайтесь объективно ответить «да» или «нет» на вопросы анкеты, взятой из этой брошюры.

#### **I. Самоанализ**

1. Лидер ли вы по натуре?
2. Любите ли вы сами принимать решения?
3. Обращаются ли к вам другие за советом при принятии решений?
4. Нравится ли вам конкуренция?
5. Есть ли у вас сила воли и самодисциплина?
6. Планируете ли вы наперед?
7. Любите ли вы иметь дело с людьми?
8. Умеете ли вы с ними ладить?
9. Осознаете ли вы, что, открыв собственное дело, вы, возможно, должны будете работать по 12 – 14 час. в день, шесть дней в неделю, а может быть даже и по воскресеньям и праздникам?
10. Хватит ли у вас физических сил выдержать такую нагрузку и график работы?
11. Достаточно ли у вас душевных сил, чтобы выдержать такое напряжение?
12. Готовы ли вы, если потребуется, временно снизить свой «жизненный стандарт», пока ваше предприятие не окрепнет?
13. Готова ли ваша семья разделить с вами эти трудности?
14. Готовы ли вы лишиться своих сбережений?

#### **II. Ваши знания и опыт**

1. Какие основные знания вам нужны для успешного ведения дела?
2. Обладаете ли вы этими знаниями?
3. При найме сотрудников сможете ли вы определить, соответствуют ли способности кандидатов тем должностям, на которые вы их нанимаете?

4. Приходилось ли вам когда-либо занимать руководящие должности?
5. Работали ли вы когда-либо в деле, подобном тому, которое вы собираетесь открыть?
6. Обучались ли вы бизнесу в школе?
7. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашего дела, будете ли вы готовы отложить осуществление своих планов до приобретения требуемых знаний?



### Оценка результатов

Если на большую часть вопросов вы ответили «да», то путь к вершинам менеджмента для вас открыт.

### Задание 4



История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль заработной.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

#### *Вопросы:*

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?
  2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:
    - ✓ красивый жест;
    - ✓ недостаточно продуманное решение;
    - ✓ хорошо просчитанный шаг менеджера.
- Аргументируйте свои ответы.

## Задание 5

### ТЕСТ НА СООТВЕТСТВИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА ОСНОВНЫМ ЧЕРТАМ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

*Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы.*

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», ее считаясь со временем, выходными днями и т. д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочти ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите, ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

### *Оценка результатов*

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

### **Задание 6. Case-практикум. Японская модель менеджмента**

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- ✓ постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- ✓ сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к



провалу дела;

- ✓ антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- ✓ поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- ✓ право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- ✓ воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

*Вопросы:*

**SONY**



1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что Вам представляется заслуживающим внимания, с чем Вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

## **Задание 7. Case-практикум**



Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии.

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х гг. (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран: США, Франции, ФРГ и др.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми, индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.



- ✓ Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.
- ✓ Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду - соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.
- ✓ Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создаётся постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.
- ✓ Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдение приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

#### *Вопросы:*

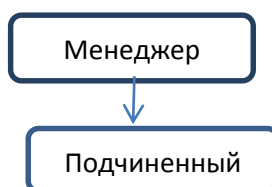
1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?
2. Возможно ли использование японского опыта менеджмента на российских предприятиях? Что для этого потребуются российским менеджерам?

#### **Задание 8**

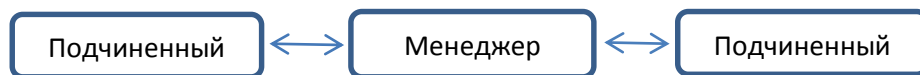
Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойствен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:



Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – односторонний. Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе:



В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

### Вопросы

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?
4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

## Тема 3. Организация как основа менеджмента

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:



#### Задание 1. Организация: понятие

В современной научной литературе приводится множество определений понятия «ОРГАНИЗАЦИЯ». Изучите различные определения организации (по дополнительным источникам), сведите полученную информацию в таблицу (**не менее 10 определений**).

В качестве вывода, после таблицы, приведите то определение, которые Вы лично считаете наиболее точным и ёмким. Объясните, почему. (См. образец таблицы).

№ п\п	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	Автор (ы) определения, источник
1	Организация это – ....	<p>Образцы оформления источника:</p> <p>1. Если это учебник, монография, учебное пособие: Дафт Ричард Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. – С. 29</p> <p>2. Если это интернет-источник: Административно-управленческий портал. Автор статьи. Название статьи. Режим доступа: <a href="http://www.aup.ru/articles">http://www.aup.ru/articles</a> Дата обращения:</p> <p>Если это периодическое издание: Пример: Величкин Л.П. Организация как основа менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом – №1(95). – 2014. – С. 38.</p>
2		
3		

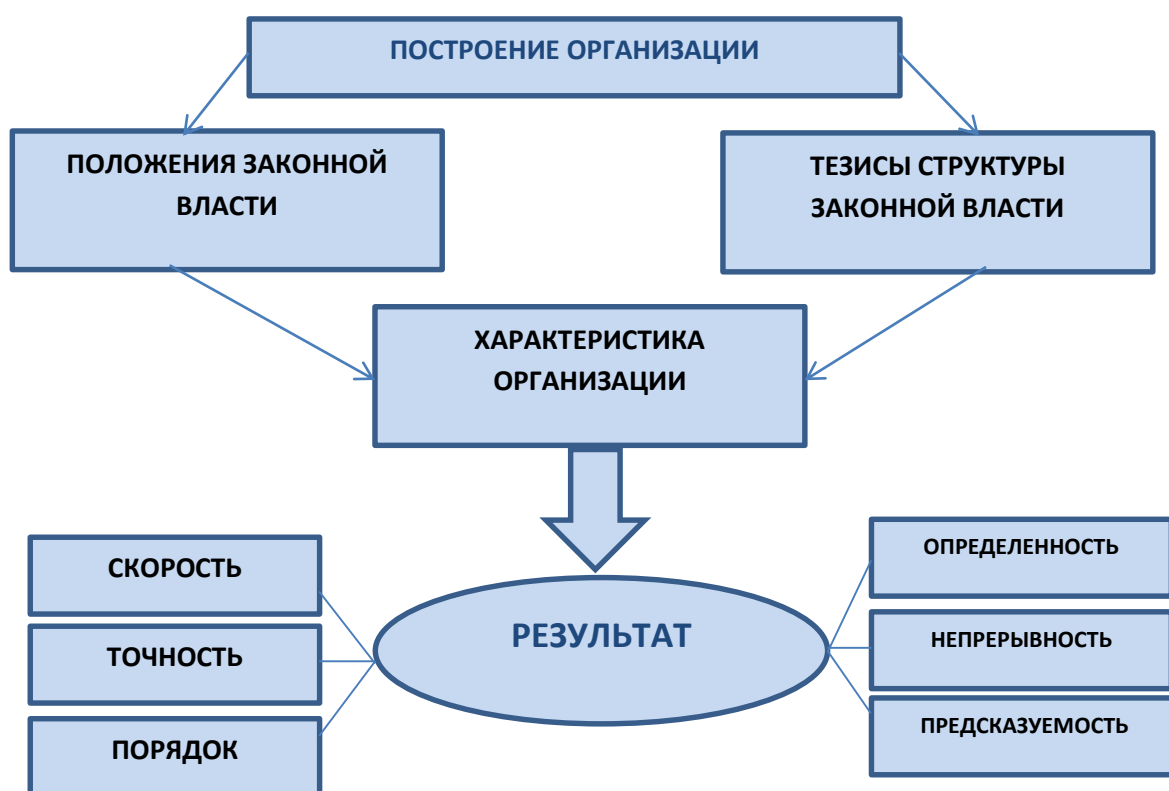
## Задание 2.



Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес М. Вебер, разработавший теорию бюрократического построения организации и системы управления, в частности. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также правил и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения и

деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система организации должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Однако бюрократия имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует правления с жестко отработанными правилами и процедурами. В других - бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. На рисунке представлены основные элементы построения организации по Веберу.



Необходимо найти (используя интернет-источники) и вписать в таблицу положения законной власти и тезисы структуры законной власти по Веберу.

Положения законной власти	Тезисы структуры законной власти



**Задание 3. Организация: признаки и свойства организации.**

Заполните таблицу, внося в соответствующие столбцы признаки и свойства организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ	
ПРИЗНАКИ	СВОЙСТВА

**Задание 4**

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Вопросы:*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны – аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

## **Тема 4. Внутренняя и внешняя среда окружения. Факторы международной среды**

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:**

#### **Задание 1**

Определите, какие элементы относятся к внутренней среде организации, а какие – к внешней среде организации? Заполните таблицу.

*Элементы:*

1 Потребители	1 Конкуренты	1 Местные
2 Политика	1 Финансы и	1 Орган.-технич.
3 Ресурсы	1 Управление	1 Налоговая
4 Экономика	1 Организационная	2 Профсоюзы
5 Поставщики	1 Право	2 Физико-геогр.
6 Люди	1 Международное	2 Правительство
7 Производство	1 Рынок сбыта	2 Акционеры
8 Маркетинг		
9 НТП		

Факторы внутренней среды организации	Факторы внешней среды прямого воздействия	Факторы внешней среды косвенного воздействия

## Задание 2

Подготовить эссе на тему:

**Как повлияла политическая ситуация в мире (санкционная политика западных стран и США) (как фактор развития организации) на деятельность российских предприятий, отдельных отраслей и экономики в целом?**

## Тема 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

**Задание 1. Постройте дерево целей Российского университета дружбы народов.**

### Задание 2

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, **принципы эффективного менеджмента.**

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «ИВМ».

1. «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на своих ошибках».
2. «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
3. «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

*Вопросы:*

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

## Тема 6. Стратегическое планирование в организации

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

#### Задание 1. Case-практикум

Американская корпорация 3М известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.



Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить **пять основных направлений**:

1. Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
2. Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы;
3. Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
4. Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;
5. Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, специалистов по ценообразованию) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией. Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.



#### Вопросы:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности

корпорации ЗМ на предприятиях России?

## Задание 2



Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:



Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.



### Задание 3. Миссия организации



Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы.

Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия – это общая цель организации, выражающая причину ее существования. В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающих оценку роли и значения организации, в первую очередь, со стороны принимающих решения руководителей. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос о главной цели организации. На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

#### Примеры формулировок миссии

ОРГАНИЗАЦИЯ	МИССИЯ
<b>Коммерческий банк</b>	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников.
<b>Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро</b>	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
<b>Компания, производящая оборудование для офисов</b>	Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
<b>Инвестиционная компания</b>	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста
<b>ГАЗПРОМ</b>	Высшей целью экономической стратегии ОАО "Газпром" является повышение капитализации Общества. Предполагается реализовать эту стратегию через совершенствование законодательства Российской Федерации, либерализацию рынка акций ОАО "Газпром", сближение уровня цен на акции в России и за рубежом, предоставление возможности увеличения иностранного участия в уставном капитале Общества до 20%, облегчение процедуры купли-продажи акций. Этому будет способствовать также совершенствование корпоративного управления посредством разработки нормативных документов Общества, регламентирующих процедуры принятия управленческих решений и взаимоотношения с различными социальными группами.
<b>СИБНЕФТЬ</b>	Быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала

	компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров.
<b>ИКЕЯ</b>	Бизнес-идея ИКЕА: «Предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить».
<b>Facebook:</b>	Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным
<b>Google</b>	Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому

### *Вопросы:*

1. Что такое миссия организации? Приведите несколько формулировок определения и выберите одну, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывающую суть понятия.
2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?
3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации?
4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?
5. Найдите, выпишите и ознакомьтесь с миссией РУДН. (Режим доступа: <http://www.rudn.ru/?pagec=811>).
6. Ответьте на вопрос: соответствует ли, на Ваш взгляд, миссия РУДН характеру и масштабу деятельности университета? Аргументируйте свой ответ.
7. Сформулируйте миссию программы, на которой Вы учитесь («Мировая экономика», «Реклама», «Связи с общественностью»).

Информационный источник: шаблон для разработки миссии компании. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/>

### **Задание 4. Портрет организации**

**В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации «Ашан» (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, а также периодической печатью.**

Еще 50 лет назад это слово не было известно никому, сегодня же его знают жители десятков стран – от Китая до Марокко. Современный «Ашан» - это крупнейший холдинг, владеющий сотнями гипермаркетов и супермаркетов по всему миру и обслуживающий несколько сотен миллионов человек ежегодно.

Между тем началась история «Ашана» более чем тривиально. Основатель компании Жерар Мюлье, ранее занимавшийся производством и реализацией текстильной продукции (это был семейный бизнес Мюлье), открыл свой первый магазин, торговый зал которого был расположен в старом фабричном цехе. Общая торговая площадь магазина составила 600 квадратных метров, что для Франции, традиционно тяготеющей к небольшим лавочкам и кафе, было несколько рискованно.

На сегодняшний день сеть является одной из самых крупных мировых торговых корпораций. В ее состав входят почти 550 гипермаркетов и более 750 супермаркетов во многих странах, все они оформлены в едином корпоративном стиле. Официальный штат сотрудников торговой сети превысил 230 тысяч человек, и постоянно увеличивается, потому что новые торговые точки компании открываются постоянно.

Первый магазин АШАН в России открыл двери для покупателей в 2002 году, и на сегодняшний день компания представляет собой один из наиболее ярких примеров успеха французского бизнеса в России. Более 30 тысяч сотрудников заняты в почти 80 магазинах в 27 регионах России – АШАН бесспорно является одним из лидеров российского рынка.

Руководство «Ашан» рассматривает Россию как очень перспективный рынок. Сегодня Россия является вторым по значимости рынком для компании АШАН после Франции, и в ближайшее время планируется открытие ряда новых магазинов.

*Вопросы:*

1. Изучив самостоятельно деятельность организации, определите, какую стратегию реализует Ашан.
2. Оцените конкурентоспособность Ашана, проанализировав его деятельность на российском рынке с помощью **SWOT-анализа**.

**Источник:** Видеокурс «SWOT анализ: разбираем «с нуля»».

Видеокурс содержит исчерпывающую информацию о технологии swot-анализа – удобного, простого и актуального метода, который регулярно используется профессионалами в области стратегического управления.

Просмотрев данные 4 видео-лекции, вы без труда составите SWOT анализ любой компании «с нуля». <http://powerbranding.ru/video/swot-analiz-kurs/>

3. Согласны ли Вы с утверждением, что успех Ашана объясняется правильно выбранной стратегией?

## **Задание 5**

Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются:

- ✓ жизнеспособность;
- ✓ успех;
- ✓ управление;
- ✓ продукт (рынок);
- ✓ финансовая система фирмы;
- ✓ воздействие окружающей среды;
- ✓ отсутствие гибкости в управлении.

*Вопросы:*

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?
4. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
5. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
6. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для российских компаний?

## Тема 7. Проектирование организации. Организационные структуры управления

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

#### Задание 1

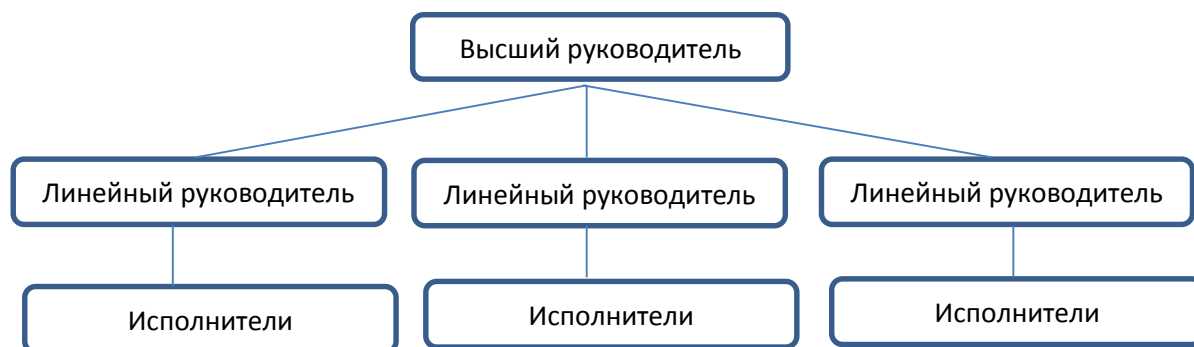
В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций.

Несмотря на все многообразие организаций, существуют типовые структуры управления.

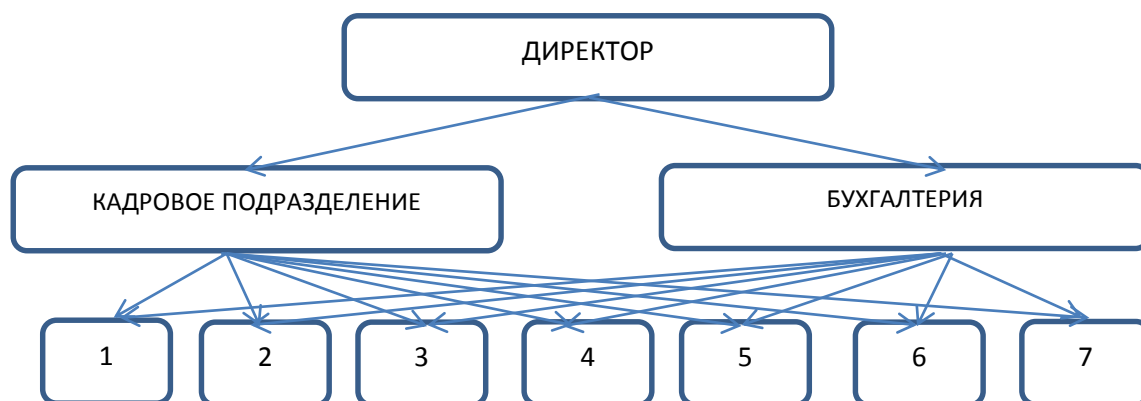
Так, представленная линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления:

Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия.

Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказываются чрезвычайно перегруженными решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизм», отсутствием гибкости в принятии и выполнении решений.



Другой тип структуры управления – функциональная структура:



В отличие от менеджеров, работающих в рамках линейной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д.

Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принцип единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков двух систем управления предложите свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

*Вопрос:*

Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т. д.) учитывать отечественные особенности и традиции?

## **Задание 2**

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, множественная.

*Линейная структура* включает два блока: один занят производством, другой – реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие).

*Линейно-штабная структура* образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д.

*Функциональная структура* представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

*Дивизионная структура* строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

*Матричная структура* состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

*Множественная структура* использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

*Вопросы:*

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

### **Задание 3**

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся:

- ✓ решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;
- ✓ так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей;
- ✓ в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней;
- ✓ приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы.

*Вопросы:*

1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени?
2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

## **Тема 8. Мотивация трудовой деятельности**

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:**

#### **Задание 1**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания. Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой – с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше

дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время беременности и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

### **Вопросы:**

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

### **Задание 2**

Успех управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер знает своих подчиненных. Такие знания определяют поведение менеджера. Руководствуясь ими в своих взаимоотношениях с подчиненными, он может сделать их активными работниками.

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он может купить еду, жилье и одежду, чтобы удовлетворить физические потребности, или дорогую машину и обстановку. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Так, человек, получающий достаточно, но недовольный своей работой, может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты. Если менеджеру удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит их производительность. Ниже предлагается ситуация, изучение которой позволит сделать выводы о том, что влияет на поведение человека.

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии.



Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако, через несколько месяцев, возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

#### *Задание:*

Проанализируйте в письменной форме описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

### **Задание 3**

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% – это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:



- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

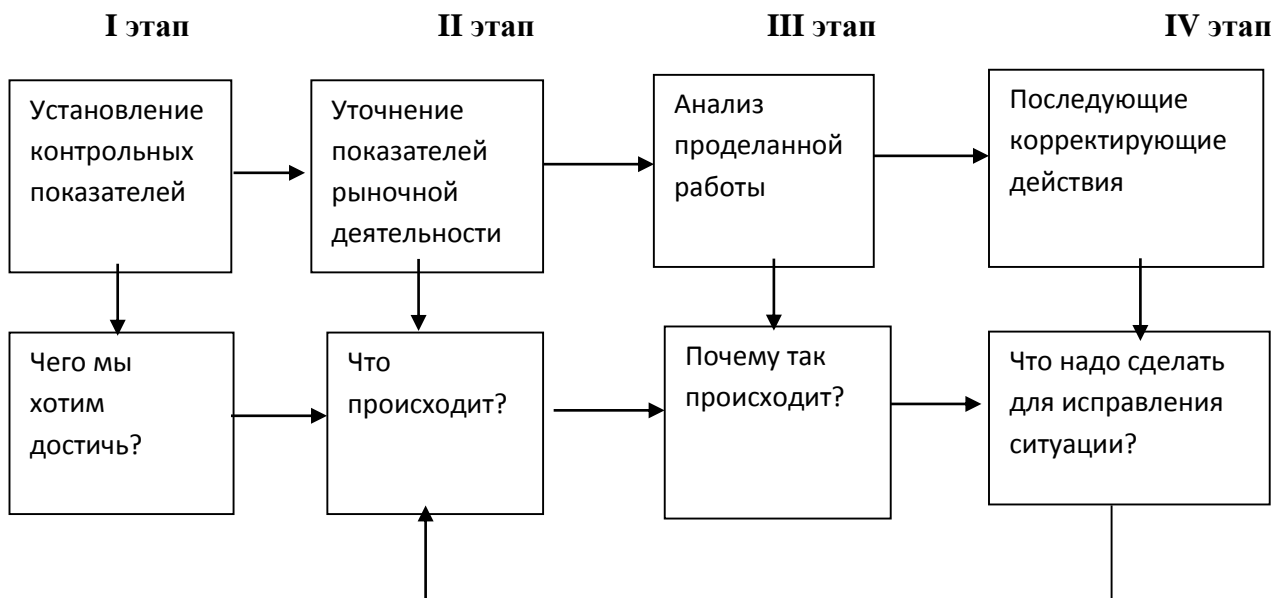
## Тема 9. Контроль как функция менеджмента

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

#### Задание 1.



Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:



#### Вопросы

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

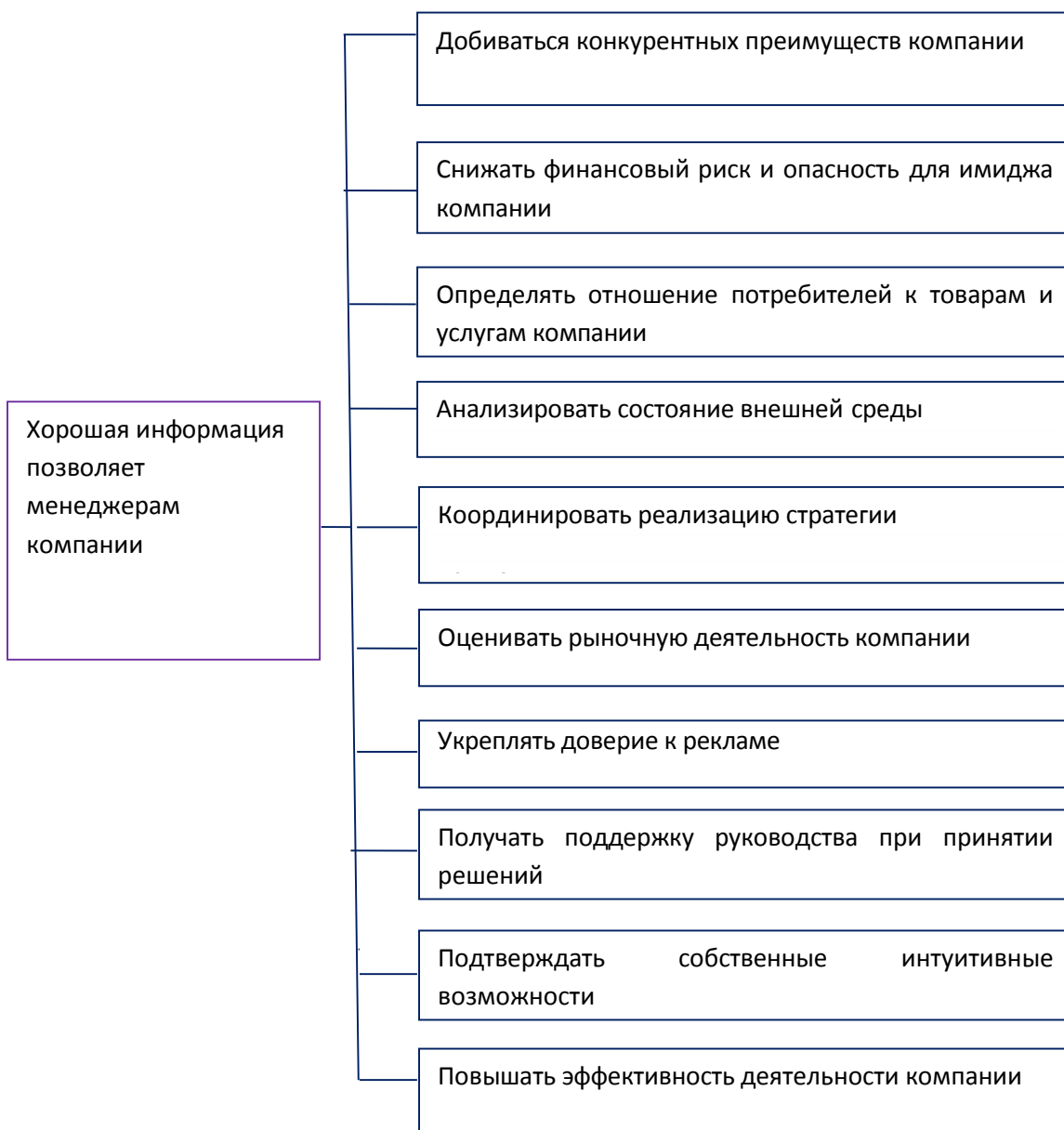
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы организации?

## Тема 10. Коммуникации в управлении организацией

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:

#### Задание 1

Сейчас, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует представленная схема:



*Вопросы:*

1. Что еще, помимо приведенного в схеме, обеспечивает для менеджера обстоятельная и своевременная информация?

2. Если бы вас назначили менеджером компании, какие возможности информационного обеспечения вы использовали бы в первую очередь?

## **Тема 10. Принятие управленческих решений**

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:**

#### **Задание 1**

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно братья сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

#### *Вопрос*

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

## **Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией**

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ:**

1. Изучение материалов темы 9 (конспект лекции, презентация, учебник).
2. Задания.
3. Тесты на лидерство.

#### **Задание 1**

В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

#### *Вопросы*

1. Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную

проблему? Поясните свой выбор.

2. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

## Задание 2

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

### **Вопросы:**

1. Если вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

**3. Тесты на лидерство** применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги.

**Задание:** пройдите все тесты и ответьте на следующий вопрос:

Удовлетворили ли Вас результаты тестирования, и, если не совсем, то в каком направлении Вам необходимо развивать себя, чтобы преодолеть те ограничения, которые Вы обнаружили при самодиагностике.

## Тест 1.

Пройти тест «Ведущий или ведомый?»



**Ведомые люди** – это те, кого легко в чем-то переубедить, перенаправить в противоположную сторону и заставить отказаться от своей точки зрения.

В противоположность им – **ведущие люди** – это те, кто умеет убедить всех остальных в собственной правоте и правомерности своих действий так, что люди соглашаются, идут за этим человеком и принимают его сторону.

Прежде всего, важно понимать, что это не «плохое и хорошее», а всего лишь два типа, два склада мышления, два образа жизни. Склонность и к одному, и к другому типу – заложена в нас с детства, по большому счету, также как, например, темперамент или другие индивидуальные особенности личности.

**Быть ведущим** – значит, быть решающим, активным, более того – иногда это говорит о способности быть настоящим лидером. Сущность «ведущего» подразумевает меньший консерватизм, большую готовность к риску, лучшую приспособленность и более быструю адаптацию. Несомненно, «ведущий» – тот, кто не имеет мешающей действовать, зависимости от окружающих, не скован потребностью в одобрении. Но и тот, кто сознательно или бессознательно готов платить ответственностью за свои шаги.

**Быть ведомым** – значит, быть более пассивным, доверять и соглашаться отдавать право решений или выбора другому, уступчивость, безупречная исполнительность или желание угодить, отойти «в сторону». С другой стороны, такие люди менее адаптивны и самостоятельны и более зависимы от близких людей или начальства.

Естественно, что отличается и стиль, и качество жизни этих людей. Жизнь **ведущих** очень разнообразна – полна движения, энергии, событий, эмоций. С ними приятно и весело проводить время, ведь такой человек – душа компании, всегда знает, как разбавить серое и скучное однообразие. Они являются хозяевами своей жизни. В то же время **ведомый человек** – это тот, кто живёт обычно и посредственно. В их истории нет выдающихся достижений и результатов. Жизнь таких людей порой даже им сами не приносит удовольствия. Не говоря уже об окружающих, которые, находясь в компании с ведомыми людьми, могут испытывать скуку, подавленное состояние, плохое настроение.

Такое разделение людей не хорошо и не плохо. Оно просто есть. И оно естественно. Ведь все люди не могут быть лидерами по натуре. Так же, как все не могут быть и ведомыми. В противном случае вся наша жизнь превратилась бы в хаос. Всегда будут те, кто создаёт бизнес, предприятия, организации. И всегда будут те, кто работает там. Одни пользуются всеми благами и живут на полную катушку. Другие обслуживают их. Если есть человек, не знающий что делать, куда идти, в каком направлении развиваться, то всегда найдётся и тот, кто укажет путь и поведёт за собой. Такова жизнь. Это правило, которое приносит в общество гармонию и правильный баланс.- Читайте подробнее на FB.ru: <http://fb.ru/article/95821/veduschiy-i-vedomyiy-chelovek---eto-pravilnyiy-balans>

К какому типу Вы ближе, ответ на этот вопрос даст Вам следующий психологический тест.

### Тест «ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?»

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Руководители, политики, педагоги, врачи, журналисты делают это в силу

специфики своей профессии. Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

## Инструкция

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, используя варианты «да» или «нет».

## ОПРОСНИК

1. Как, по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добились успеха в той сфере, где вы сами хотели его добиться? .
6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?
7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстрировать в своей компании, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

## Подведите итоги

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете 5 баллов за ответ «да» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13 и за ответ «нет» на вопросы: 2, 8, 9. Оцените свой результат.

Если вы набрали **от 65 до 50 баллов**, то вы — человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет ваши принципы, вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако вам надо следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана.

Если вы набрали **от 49 до 35 баллов**, то вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно. Если вы набрали от 34 до 0 баллов, то, увы, вы бываете мало убедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.



## Как определить по почерку тенденцию быть «ведущим» или «ведомым»?

<i><b>Признаки почерка «ведущего» по жизни человека:</b></i>	<i><b>Признаки почерка «ведомого» по жизни человека:</b></i>
Размер: тенденция к буквам крупного размера	Размер: тенденция к буквам мелкого размера
Скорость почерка, движение: почерк быстрый, движения от живых, с размашистыми штрихами, до импульсивных.	Скорость почерка, движение: почерк более медленный, движения от сдержанных до «застывших»
Форма: тенденция к угловатости, ширина букв не превышает их высоту	Форма: тенденция к округлости, ширина букв превышает их высоту
Наклон: прямой, либо с тенденцией к левонаклонности	Наклон: правонаклонность, либо изменчивость и непостоянство наклона
Расстояние между строк: средние, ясные (строки не «теряются», но и не задевают друг друга)	Расстояние между строк: с тенденцией к тесноватому, нижние и верхние штрихи букв могут задевать соседние строки
Расстояние между слов: с тенденцией к увеличению	Расстояние между слов: либо тесноваты, либо слишком велики
Расстояние между буквами в слове: среднее или чуть больше, из-за скорости	Расстояние между буквами в слове: небольшое, буквы могут соприкасаться, либо нарушенное – слова разорваны
Слитность: не полностью слитный почерк, либо совсем отдельный	Слитность: высокая слитность
Нажим: тенденция к сильному	Нажим: тенденция к слабому
Левые (начальные) поля: средние, не широкие (1-2 см), прямые	Левые (начальные) поля: или очень широкие, или очень узкие, неровные, петляющие, расширяющиеся или сужающиеся книзу
Правые (конечные) поля: узкие, иногда без полей, строки идут до самого конца	Правые (конечные) поля: широкие (до очень широких), петляющие
Организация текста в пространстве: рациональная, видны поля, абзацы, строки и слова не перемешиваются	Организация текста в пространстве: может быть сплошной массой («кашей»), либо созданной искусственно-педантично (сознательно), ход строк волнистый

### Тест 2. «ЛИДЕР»

#### ***Инструкция***

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов.

Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

### Опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да;  
б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?  
а) да;  
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да;  
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?  
а) да;  
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?  
а) да;  
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да;  
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?  
а) да;  
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?  
а) да;  
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?  
а) да;  
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?  
а) да;  
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?  
а) да;  
б) нет.
12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?  
а) да;  
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да;  
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?  
а) да;



- б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
- а) да;
- б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?
- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми;
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?
- а) да;
- б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца или матери?
- а) да;
- б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?
- а) да;
- б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
- а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?
- а) да;
- б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?
- а) да;
- б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а) самый компетентный;
- б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать, входить в положение людей?
- а) да;
- б) нет.
28. Соблюдаете ли вы дисциплину?
- а) да;
- б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы организации?
- а) коллегиальный тип;
  - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
  - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
  - б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На собрании или совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) будете молчать;
  - б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
  - б) нет.
35. Если на вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
  - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
  - б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) это верно;
  - б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
  - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
  - б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) трудности обескураживают, подавляют вас;
  - б) трудности заставляют вас действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?
- а) да;
  - б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;
  - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) ввожу изменения немедленно;
  - б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?
- а) да;
  - б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;

- б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;  
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?
- а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;  
б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).
48. Какую музыку вам приятней слушать?
- а) торжественную, могучую;  
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) да;  
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?
- а) да;  
б) нет.

### *Подведите итоги*

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	—	1	1	—	1	—	—	1	1	1	—
б	—	—	1	—	—	1	—	1	1	—	—	—	1

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
а	—	1	—	—	—	—	1	1	1	1	1	—	1
б	1	—	1	1	1	1	—	—	—	—	—	1	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	—	1	—	—	1	1	1	1	—	—	1	—	1
б	1	—	1	1	—	—	—	—	1	1	—	1	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы										
	Номер вопроса										
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
а	—	1	1	1	1	—	1	—	1	—	—
б	1	—	—	—	—	1	—	1	—	1	1

**Степень выраженности лидерства:**

*До 25 баллов* — лидерство выражено слабо.

*26—35баллов* — средняя выраженность лидерства.

*36—40 баллов* — лидерство выражено в сильной степени.

*Свыше 40 баллов* — склонность к диктату.

**Тест 3. «КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?»**

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

**Инструкция**

Выберите окончание, приемлемое для Вас одно из трех для каждого из 10 суждений.

1. Дружба для вас —

- а) сотрудничество;
- б) поддержка;
- в) альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой.

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя

- а) «петушком»;
- б) «курицей»;
- в) «цыпленком».

4. Если бы вы были геометрической фигурой, то в виде

- а) цилиндра;
- б) сферы;
- в) куба.

5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы

- а) делаете первый шаг;
- б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки навстречу.

6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем),

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь.

7. Если вам приходится говорить на публике, то обычно вы чувствуете, что:

- а) вас слушают;
- б) вас критикуют, вам возражают;
- в) вы смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных.

9. Скажем правду, Золушка была

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга.

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер.

### **Подведите итоги**

Используя ключ, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

**Если вы набрали не больше 16 баллов,** то в обществе вы – простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближних, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – так спокойней.

**Если вы набрали от 17 до 23 баллов,** то в обществе вы – младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

**Если вы набрали больше 24 баллов,** то в обществе вы – генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

### **Тест 4. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЫ ВОЛИ»**

Воля – одно из важнейших качеств лидера, условие эффективного руководства. Она представляет собой сознательную регуляцию человеком своего поведения, обеспечивающую преодоление препятствий при достижении цели. Развитие волевой регуляции поведения человека осуществляется, прежде всего, посредством преобразования спонтанных, произвольных психических процессов в произвольные, контролируемые, с помощью

обретения человеком контроля над своими действиями и поведением и выработки эмоционально-волевых качеств. Развитая волевая саморегуляция позволяет индивиду ставить и решать более трудные и перспективные задачи, требующие длительных усилий. Это позитивно сказывается на результатах деятельности и деловой карьеры.

### ***Инструкция***

Вам предлагается 20 вопросов. На каждый из них предусмотрено несколько вариантов ответов. Выберите наиболее подходящие для вас ответы и запишите их в бланк для ответов (или на отдельном листке).

### ***Опросник***

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние ваши поступки оказывают на окружающих людей?
  - а) очень редко;
  - б) редко;
  - в) достаточно часто;
  - г) очень часто.
  
2. Случается ли вам говорить людям что-либо такое, во что вы сами не верите, но утверждаете из упрямства, наперекор другим?
  - а) да;
  - б) нет.
  
3. Какие из перечисленных ниже качеств вы более всего цените в людях?
  - а) настойчивость;
  - б) широту мышления;
  - в) умение показать себя.
  
4. Имеете ли вы склонность к педантизму?
  - а) да;
  - б) нет.
  
5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?
  - а) да;
  - б) нет.
  
6. Любите ли вы анализировать свои поступки?
  - а) да;
  - б) нет.
  
7. Находясь среди людей, хорошо вам известных, вы
  - а) стараетесь придерживаться правил поведения, принятых в этом кругу;
  - б) стремитесь оставаться самим собой.
  
8. Приступая к выполнению трудного задания, стараетесь ли вы не думать об ожидающих вас проблемах?
  - а) да;
  - б) нет.
  
9. Какая из перечисленных характеристик вам более всего подходит?

- а) мечтатель;
- б) рубаха-парень;
- в) усерден в работе;
- г) пунктуален и аккуратен;
- д) любит философствовать;
- е) суетлив.

10. При обсуждении того или иного вопроса вы...

- а) всегда высказываете свою точку зрения, даже если она отличается от мнения большинства;
- б) чаще считаете, что в данной ситуации лучше всего промолчать и не высказывать свою точку зрения;
- в) внешне поддерживаете большинство, внутренне оставаясь при своем мнении;
- г) принимаете точку зрения других, отказываясь от права иметь собственное мнение.

11. Какое чувство у вас обычно вызывает неожиданный вызов к руководителю?

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) никакого чувства не вызывает.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент срывается и допускает личный выпад против вас, то вы...

- а) отвечаете ему тем же;
- б) не обращаете на это внимания;
- в) демонстративно оскорбляетесь;
- г) прерываете с ним разговор, чтобы успокоиться.

13. Если вашу работу забраковали, то вы...

- а) испытываете досаду;
- б) испытываете чувство стыда;
- в) гневаетесь.

14. Если вы вдруг попадаете впросак, то кого вините в этом в первую очередь?

- а) самого себя;
- б) судьбу, невезение;
- в) объективные обстоятельства.

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди недооценивают ваши способности и знания?

- а) да;
- б) нет.

16. Если друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы...

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь уйти от них и держаться подальше;
- в) сами включаетесь в игру и начинаете подыгрывать им, подшучивая над собой;
- г) делаете безразличный вид, но в душе негодуете.

17. Если вы очень спешите и вдруг не находите на привычном месте свою вещь, куда вы ее обычно кладете, то...

- а) будете молча продолжать ее поиск;
- б) будете искать, обвиняя других в беспорядке;
- в) уйдете, оставив нужную вещь дома.

18. Скорее всего, выведет вас из равновесия...

- а) длинная очередь в приемной у какого-нибудь чиновника, к которому вам необходимо срочно попасть;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в одно и то же место несколько раз подряд по одному и тому же вопросу.

19. Закончив с кем-то спор, продолжаете ли вы его вести мысленно, приводя все новые аргументы в защиту своей точки зрения?

- а) да;
- б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, то кого из следующих возможных кандидатов в помощники вы предпочтете:

- а) исполнительного, но безынициативного человека;
- б) человека, знающего дело, но спорщика и несговорчивого;
- в) человека одаренного, но с ленцой?

### **Подведите итоги**

Подсчитайте баллы, используя ключ. Найдите сумму и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0
в	2	—	—	—	—	—	—	—	3	0
г	3	—	—	—	—	—	—	—	2	0
д	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—
е	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2	1	0	0	—	2	1	2	—	2
г	0	3	—	—	—	0	—	—	—	—
д	—	—	—	—	—	0	—	—	—	—
е	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

**Если сумма набранных баллов 14 и менее**, то данный человек считается человеком со слабой волей.

**При сумме баллов от 15 до 25** характер и воля человека считаются достаточно твердыми, а поступки в основном реалистичными и взвешенными.

**При общей сумме баллов от 26 до 38** характер человека и его воля считаются очень твердыми, а его поведение в большинстве случаев — достаточно ответственным. Имеется, правда, опасность увлечения силой воли с целью самолюбования.



*При сумме баллов выше 38* воля и характер человека считаются близкими к максимальным, но иногда возникают сомнения в том, достаточно ли правильно и объективно человек себя оценил.

### **Критерии оценки заданий для самостоятельной работы студентов (домашних заданий) и требования к их выполнению**

#### **Оценка за тест (выполняется в ТУИС) по каждой теме курса**

<b>Темы, обсуждаемые на занятии</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
Темы 1, 2, (3+4), 5, 6, (7+8), (9+10), (11+12)	1 балл	Студент дал правильный ответ на более, чем 50% тестовых вопросов темы.
	0 баллов	Студент дал неправильный ответ на более, чем 50% тестовых вопросов темы.

Письменные задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 2 недели.

Выполненные задания загружаются в соответствующую папку в каждой теме курса в ТУИС.

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

#### ***Работы оцениваются исходя из следующих критериев:***

- а) полнота освещения темы при небольшом объеме,
- б) степень раскрытия сущности вопроса, владение терминологией;
- в) самостоятельный подход к работе (пользование всеми видами источников, тщательный отбор материала, его осмысление);
- г) умение работать с исследованиями, критической литературой;
- д) умение систематизировать и структурировать материал;
- е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).
- ж) грамотность (в т.ч. наличие орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), оформление работы (наличие ссылок или списка источников, правильно оформленный титульный лист).
- з) заявленность авторской позиции, самостоятельность, аргументированность оценок и суждений;
- и) стилевое единство текста.

<b>Задания для самостоятельной работы студента по темам курса</b>	<b>Баллы за задание</b>
Задание по теме 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»	2 балла
Задание по теме 2. Основные понятия и модели менеджмента	3 балла
Задание по теме 3. Организация как основа менеджмента	1 балл

Задание по теме 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения	1 балл
Задание по теме 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента	2 балла
Задание по теме 6. Стратегическое планирование в организации	1 балл
Задание по теме 7. Проектирование организации и организационные структуры управления	2 балла
Задание по теме 8. Мотивация трудовой деятельности	1 балл
Задание по теме 9. Контроль как функция менеджмента	1 балл
Задание по теме 10. Коммуникации в управлении организацией	1 балл
Задание по теме 11. Принятие управленческих решений	1 балл
Задание по теме 12. Власть и лидерство в управлении организацией	1 балл

Составитель \_\_\_\_\_ М.А. Бурчакова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

***Вопросы для самопроверки и обсуждений по темам***

**РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ НАУКИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Тема 1. История возникновения и развития науки «Менеджмент»**

***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Особенности и основные характеристики пяти управленческих революций;
2. Вклад представителей классической школы в развитие теории менеджмента;
3. Вклад Ф. Тейлора и др. представителей научной школы в развитие теории менеджмента;
4. Концепция административного управления А. Файоля;
5. Содержание бюрократической концепции М. Вебера;
6. Основные представители и содержание концепции школы человеческих отношений;
7. Развитие теории менеджмента в концепциях школы поведенческих наук.
8. Теории школы количественных методов;
9. Основы и методология системного подхода к управлению;
10. Содержание ситуационного подхода в менеджменте.
11. Современные концепции менеджмента;
12. Влияние глобализации на развитие теории и практики менеджмента.

**Тема 2. Основные понятия и модели менеджмента**

***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Многовариантность подходов к определению менеджмента;
2. Подход к определению менеджмента как искусства и как науки;

3. Предмет и метод науки менеджмент;
4. Объекты, субъекты и виды менеджмента: вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров.
5. Основные характеристики управленческого труда;
6. Требования, предъявляемые к современным менеджерам;
7. Функциональный и ролевой подходы к управлению;
8. Особенности американской модели менеджмента;
9. Особенности японской модели менеджмента.

### **Тема 3. Организация как основа менеджмента**

#### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Определение и общие характеристики организации;
2. Особенности формальной и неформальной организации;
3. Открытые и замкнутые организационные системы;
4. Свойства открытой организационной системы;
5. Синергизм как свойство открытой системы;
6. Основные стадии жизненного цикла организации;
7. Общие характеристики организаций.

### **Тема 4. Внутренняя и внешняя среда организации. Факторы международного окружения**

#### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Элементы внутренней среды организации;
2. Взаимосвязь внутренних организационных переменных;
3. Характеристики социотехнических подсистем организации;
4. Основные характеристики внешней среды организации;
5. Характеристики и особенности факторов среды прямого воздействия;
6. Характеристики и особенности факторов среды косвенного воздействия;
7. Факторы международного окружения.

### **Тема 5. Цели, функции, принципы и методы менеджмента**

#### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Классификации целей управления;
2. Требования, предъявляемые к целям в менеджменте;
3. Задачи в системе менеджмента;
4. Методика построения дерева целей как метода упорядочения целей;
5. Содержание системно-комплексного подхода к определению состава целей управления;
6. Концепция управления по целям (МВО), ее содержание, преимущества и недостатки.
7. Определение функции управления;
8. Этапы эволюции функций управления;
9. Содержание и взаимосвязь основных функций менеджмента;
10. Определение понятия «принцип управления»;
11. Содержание принципов А.Файоля;
12. Содержание принципов Л. Урвика;
13. Содержание принципов бюрократического управления М. Вебера;
14. Содержание современной системы принципов менеджмента.
15. Определение понятия «метод управления»;
16. Классификацию методов управления;

17. Содержание и характеристики организационно-распорядительных (административных) методов управления;
18. Особенности организационного воздействия;
19. Основные формы распорядительного воздействия;
20. Содержание и характер воздействия экономических методов управления;
21. Содержание и характер воздействия социально-психологических методов управления.

## РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### Тема 6. Стратегическое планирование в организации

#### *Вопросы для самопроверки и обсуждений*

1. Роль и место стратегического планирования в системе управления организацией;
2. Понятие и основные характеристики стратегии;
3. Уровни стратегического планирования;
4. Сущность и содержание миссии организации;
5. Типологию стратегий и их содержание;
6. Содержание этапов стратегического планирования в организации.

### Тема 7. Проектирование организации и организационные структуры управления

#### *Вопросы для самопроверки и обсуждений*

1. Понятие проектирования организации;
2. Характер воздействия социотехнических факторов проектирования организации;
3. Основные элементы проектирования организации;
4. Определение оптимального масштаба управляемости;
5. Характеристика властных полномочий. Системы распределения прав и ответственности.
6. Определения организационной структуры управления, органа управления;
7. Типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой;
8. Характеристики структур механистического типа;
9. Характеристики структур органического типа;
10. Современные варианты организационных структур;
11. Тенденции развития организационных структур управления.

### Тема 8. Мотивация трудовой деятельности

#### *Вопросы для самопроверки и обсуждений*

1. Основные понятия теории мотивации;
2. Сущность содержательных теорий мотивации;
3. Теория мотивации А. Маслоу;
4. Двухфакторная теория Ф. Герцберга;
5. Сущность процессуальных теорий мотивации;
6. Теория справедливости С. Адамса;
7. Теорию ожидания В. Врума;
8. Модель мотивации Портера – Лоулера;
9. Теории подкрепления и их содержание;

10. Современные подходы к мотивации персонала организации.

## **Тема 9. Контроль как функция менеджмента**

### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Определение контроля;
2. Значение функции контроля в управлении организацией;
3. Объект контроля в организации;
4. Факторы, оказывающие влияние на реализацию функции контроля в организации;
5. Характеристики эффективного организационного контроля;
6. Цели и задачи контроля;
7. Виды контроля;
8. Этапы процесса контроля в организации;
9. Кадровая структура контроля.

## **Тема 10. Коммуникации в управлении организацией**

### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Определение коммуникации;
2. Цель коммуникаций в организации;
3. Типы и виды организационных коммуникаций;
4. Элементы и процесс коммуникации;
5. Характеристики коммуникативных барьеров;
6. Способы преодоления коммуникативных барьеров.

## **Тема 11. Принятие управленческих решений**

### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Определение управленческого решения;
2. Требования, которым должны удовлетворять управленческие решения;
3. Типы и виды управленческих решений;
4. Основные модели принятия управленческих решений и их особенности;
5. Характеристика и содержание этапов принятия управленческих решений;
6. Способы принятия управленческих решений.

## **Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией**

### ***Вопросы для самопроверки и обсуждений***

1. Определения власти и влияния;
2. Субъект, объект и ресурсы власти;
3. Особенности различных форм власти и влияния;
4. Функции власти в организации;
5. Основные определения теории лидерства;
6. Различия между управлением и лидерством;
7. Типологию лидерства;

8. Характеристики формального и неформального лидерства;
9. Содержание подхода к определению лидерства с позиций личных качеств;
10. Основные концепции лидерства в рамках поведенческого подхода;
11. Содержание ситуационных теорий лидерства;
12. Характеристики различных типов организационного лидерства.

### Критерии оценивания опроса

Темы, обсуждаемые на занятии	Оценка	Критерии оценивания
Темы 1, 2, (3+4), 5, 6, (7+8), (9+10), (11+12)	1 балл	Студент дал развернутый ответ на поставленный вопрос. Студент свободно ориентируется в материале, может аргументировано отстаивать свою точку зрения и ответить на возникающие вопросы.
	0 баллов	Имеются замечания/неточности в части ответа на поставленный вопрос. Студент не ориентируется в материале, не может ответить на возникающие вопросы.

Составитель \_\_\_\_\_ **М.А. Бурчакова**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН/ФГОС.**

**Разработчики:**

**к.э.н., доцент**

**Марина Анатольевна Бурчакова**

**Руководитель программы**

**«Цифровая экономика»**

**Софья Григорьевна Главина**