Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Е.С. Меркулов

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.08 Общий менеджмент
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная
(форма(ы) обучения)

Год набора - 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат 43B0028FD23306BC4A0A9E8E2E32
Владелец Меркулов Евгений Сергеевич
Действителен с 29.01.2025 по 24.04.2026

Хабаровск, 2025 г.

Автор-составитель:
старший преподаватель кафедры менеджмента и государственного управления,
Касич И.Ф.

РПД составлена на базе рекомендации по составлению РПД «Общий менеджмент», разработанной УМС РАНХиГС по менеджменту (авторы-составители: Шкирандо О.И. – преподаватель кафедры менеджмента ИБДА)

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Сидорова Н. П.

РПД Общий менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления.

Протокол от 07.04.2025 г. № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 29
6. Методические материалы для освоения дисциплины 36
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 41
7.1. Основная литература 41
7.2. Дополнительная литература 42
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация 43
7.4. Интернет-ресурсы 43
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 44

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

1.1. Дисциплина Б1.О.08 Общий менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.1	Формирование представления о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3.1	Формирование навыка нахождения организационно-управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А 6 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ОПК ОС-1.1 Формирование представления о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента	**<u>на уровне знаний :</u>** - знает основные функции менеджмента и их содержание; - знает основные виды организационных структур; имеет представление о функционировании организации и ее организационно-управленческих-процессах
		<u>на уровне умений</u> : - определяет вид организационной структуры организации, выделяет факторы внутренней и внешней среды; - определяет основные функции менеджмента и их содержание; - определяет методы менеджмента и их содержание; проводит анализ внутренней и внешней среды организации по алгоритму
		<u>на уровне навыков:</u> – дает характеристику внутренних и внешних процессов в организации; – демонстрирует реализацию функций

		менеджмента в групповой работе
	ОПК ОС-3.1 Формирование навыка нахождения организационно-управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	**на уровне знаний :** – имеет представление о принятии организационно-управленческих решений как об одной из функций менеджмента; – осознает ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
		на уровне умений : – способен находить организационно-управленческие решения на основании данных о внутреннем состоянии организации и ее внешнем положении на рынке
		на уровне навыков: – способен принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность (на примере подготовки групповых заданий в мини-группах)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Объем дисциплины составляет: 108 академических / 81 астрономических часов (3 зачетные единицы).

Очная форма обучения:

20 ак. / 15 астр. лекционных часов, в т.ч. 2 ак.ч. / 1,5 астр.ч. в интерактивной форме, 20ак. / 15 астр. часов практических занятий, в т.ч. 2 ак.ч. / 1,5 астр.ч. в интерактивной форме), 32ак. / 24 астр. часа на самостоятельную работу обучающихся и 36ак. / 27 астр. часа на контроль (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии).

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.08 Общий менеджмент изучается студентами изучается бакалаврами очной формы обучения на первом курсе во втором семестре.

Дисциплина Б1.О.08 Общий менеджмент реализуется после изучения дисциплин История управленческий мысли, Самоменеджмент, Цифровые технологии в менеджменте

Дисциплина Б1.О.08 Общий менеджмент реализуется параллельно с изучением дисциплин: Социология управления, Культура речи и деловой общение

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	6	2	-	2	-	2	О, СЗ

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 2	Внешние факторы, изменяющие менеджмент	8	2	-	2	-	4	О, Р
Тема 3	Менеджмент в организациях.	6	2	-	2	-	2	О, СЗ, Р
Тема 4	Менеджмент бизнес-процессов	8	2	-	2	-	4	ДИ, П / О, Р
Тема 5	Коммуникации.	6	2	-	2	-	2	ДИ, П / О, СЗ, Р
Тема 6	Человеческий и организационный потенциал	10	2	-	2	-	6	ДИ, П / О, СЗ
Тема 7	Обучающаяся организация. Культура организации	6	2		2		2	ДИ, П / О, СЗ
Тема 8	Лидерство	6	2		2		2	ДИ, П / О, СЗ
Тема 9	Управление изменениями. Инновационный менеджмент.	8	2		2		4	О, Р
Тема 10	Управление знаниями	8	2		2		4	К / О, СЗ
Промежуточная аттестация		**36**						**Экз**
Всего:		**108**	**20**		**20**		**32**	

Примечание:

***** *формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), входной контроль (ВК), выполнение ситуационных (практических) заданий (СЗ, ПЗ), реферат (Р), опорный конспект (ОК), эссе (Э)*

****** *формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз)*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.

Тема 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка.

Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.

Тема 3. Менеджмент в организациях. Виды организационных структур управления. Организационные формы бизнеса: тенденции развития. Полномочия и ответственность. Иерархия и горизонтальные связи. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля. Мониторинг и бенчмаркинг. Прогнозирование и планирование. Стратегическое и тактическое планирование. Участники стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегический анализ. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях. Корпоративное управление:

роль Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.

Тема 4. Менеджмент бизнес процессов. Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continiuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

Тема 5. Коммуникации. Коммуникативная компетентность личности и организации. Средства и каналы коммуникации в менеджменте. Внутрифирменная система коммуникации. Пиар и связи с государственными структурами. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе. Дефекты коммуникации.

Тема 6. Человеческий и организационный потенциал. Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

Тема 7. Обучающаяся организация. Культура организации. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации. Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры. Управление по ценностям. Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

Тема 8. Лидерство. Сущность лидерства. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.

Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент. Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность. Сущность и виды изменений. Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации. Открытые инновации. Краудсорсинг. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

Тема 10. Управление знаниями.

Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания. Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI. Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.08 Общий менеджмент используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

- при проведении занятий при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, ситуационные задания, деловая игра, презентация;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов (аудиторно): тестирование.

Тема	**Методы текущего контроля успеваемости в аудитории**

Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	О, СЗ
Внешние факторы, изменяющие менеджмент	О, Р
Менеджмент в организациях.	О, СЗ, Р
Менеджмент бизнес-процессов	ДИ, П
Коммуникации.	ДИ, П
Человеческий и организационный потенциал	ДИ, П
Обучающаяся организация. Культура организации	ДИ, П
Лидерство	ДИ, П
Управление изменениями. Инновационный менеджмент.	О, Р
Управление знаниями	К

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (Р), ситуационные задания (СЗ, деловая игра (ДИ) презентации (П), коллоквиум (К).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Типовые вопросы для опроса

1. Что такое «управление»? Что такое «менеджмент»? Чем термин «менеджмент» отличается от термина «управление»?
2. Назовите основные функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.
3. Каковы основные характеристики новой модели управления?
4. Назовите основные этапы развития и становления современной теории и практики менеджмента.
5. Дайте характеристику междисциплинарного подхода в менеджменте.
6. Дайте характеристику моделей менеджмента: иерархической, экономической, новой.
7. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте.
8. Как в менеджменте реализуется нацеленность на адаптацию в меняющейся среде.
9. Прогнозирование и планирование как функции менеджмента
10. Организация и координация как функции менеджмента
11. Стимулирование и мотивация как функции менеджмента
12. Контроль как функции менеджмента
13. Коммуникация как функции менеджмента
14. Обучение как функции менеджмента

Типовые ситуационные задания

Задание 1.

«Планирование профессионального будущего».

Планируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

Задание 2.

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устраниться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3.

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Х». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Х».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4.

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Х» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.

2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

3. Какое управленческое решение должно быть принято?

Ситуация 5.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что

добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Типовые оценочные материалы по теме 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

Типовые вопросы для опроса

1. Что собой представляет Классификация секторов общественного производства по Фишеру – Кларку? Приведите примеры видов общественного производства, относящихся к первичному, вторичному и третичному секторам.
2. Как менялась структура занятости по секторам в доиндустриальной, индустриальной и постиндустриальной экономике?
3. Что такое традиционные и современные факторы производства?
4. Каково соотношение физического и интеллектуального труда в современном производстве?
5. Что такое глобализация? Выделите положительные и отрицательные ее проявления.
6. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента.
7. Гибкость как императив современного менеджмента.
8. Необходимость Agile революции.

Типовые ситуационные задания

Практическое задание 1. «SWOT-анализ».

Провести по группам следующих организаций: государственный университет (РАНХиГС), пивоваренная компания (Балтика), коммерческий банк (Россельхозбанк), японский ресторан.

1 этап: Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице

Сильные стороны: 1. 2. …	Возможности: 1. 2. …
Слабые стороны: 1. 2. …	Угрозы: 1. 2. …

2 этап: Определение полей пограничных стратегий.

Поле СИВ – каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.

Поле СИУ – каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

Поле СЛУ – что делать, если события будут развиваться в крайне неблагоприятном направлении?

Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице

	Возможности: 1. 2. …	Угрозы: 1. 2. …
Сильные стороны: 1. 2. …	Поле СИВ	Полу СИУ
Слабые стороны: 1. 2. …	Поле СЛВ	Поле СЛУ

3 этап: опишите три варианта сценариев:

Оптимистический: что следует делать «в идеале». Каким образом правильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

Пессимистический: на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

Реалистический: какими должны быть действия руководства и сотрудников компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств

Задание 2

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их нижепредставленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества

20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

Задание 3 Переселение компаний.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать для вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниями в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

3. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно определяет тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
2. Технология как фактор развития организации.
3. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Микро- и макросреда организации.
5. Методы анализа внешней среды организации.
6. Методы анализа внутренней среды организации.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Менеджмент в организациях

Типовые вопросы для опроса

1. Виды организационных структур управления.
2. Организационные формы бизнеса: тенденции развития.
3. Полномочия и ответственность.
4. Иерархия и горизонтальные связи.
5. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля.
6. Мониторинг и бенчмаркинг.
7. Что такое план, прогноз, программа? В чем их отличия?
8. Что такое стратегия?
9. В чем разница между тактическим и стратегическим планом?
10. В чем заключается традиционное и новое понимание стратегии?
11. Что такое миссия и цель организации? В чем их отличие?
12. Расскажите, что представляет собой цикл стратегического управления.
13. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях.
14. Менеджмент в молодых организациях.
15. Корпоративное управление: роль Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров.
16. Децентрализация и аутсорсинг.

Типовые задания для контроля

Задание 1. Количественная оценка распорядительной деятельности. (Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Нижний Новгород)

Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

1. Степень единства командования Ек; Ос – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления; О – количество вообще получаемых объектом управления поручений

$$Ек = Ос / О \quad (1)$$

2. Степень единства распорядительства

$$Ер = Ор / О \quad (2)$$

где Ор – количество поручений, не противоречащих друг другу;

О – количество полученных объектом управления поручений.

3. Степень выполнения поручений Ев = Ов / О (3)

где Ов - количество выполненных объектом управления поручений;

О – количество полученных объектом управления поручений.

4. Количественная оценка распорядительной деятельности

Ко = (Ек + Ер + Ев): 3

Измеряется в долях единицы от 1 до 0

(1 – отлично, 0,7 –хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задача 1. Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

Задача 2. Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

Задача 3. Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

Аналитическое задание.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Задание 2. Практическое задание «Определение требований к качествам руководителей различных иерархических уровней».

В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего и высшего звена. Укажите, какие из этих навыков требуется от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена вместо буквенных обозначений в таблицу.

Комментарий. Для руководителей низшего звена самыми важными являются технологические навыки, так как вся конкретная работа на «переднем крае» производства лежит на них. У руководителей среднего звена эти навыки занимают третье место, а управляющим высшего звена нет необходимости обладать такими навыками. Для руководителей среднего звена особенно важно умение сплачивать коллектив, а для управляющих высшего ранга – навыки, связанные с умением предвидеть.

Таблица

Навыки эффективного руководителя

Степень значимости	А	Б	В
1.	Умение сплачивать подчиненных	Технологические навыки	Умение предвидеть
2.	Умение планировать	Умение сплачивать подчиненных	Умение сплачивать подчиненных
3.	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4.	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5.	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6.	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчиненных	Умение быстро принимать эффективные решения

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно определяет тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Типы совместной деятельности в организации.

Типовые оценочные материалы по темам 4, 5, 6, 7, 8 (очная форма, аудиторно)

Деловая игра «Создание собственной виртуальной компании мирового класса»

Цель: формирование представления о структуре организации, ее функционировании, реализации функций менеджмента на примере собственной виртуальной организации

Задание: академическая группа разделяется на команды из 3-4 человек, каждая команда создает проект виртуальной компании, первоначально описывая сферу ее деятельности, масштаб, этап жизненного цикла, ее состояние в настоящем времени и направления развития в будущем. Впоследствии каждая команда в течение 5 занятий выступает с защитой проекта виртуальной компании и представления его в виде презентаций, сопровождаемых выступлением с временным регламентом (не более 7 минут на презентацию).

Проект посвящен созданию и изучению модели организационных процессов и реализации функций менеджмента внутри виртуальной компании. При разработке проекта виртуальной компании и подготовке презентации студентам следует опираться на следующие вопросы по темам.

Пример вопросов для подготовки проекта «Создание собственной виртуальной компании мирового класса» и его презентации

Вопросы для характеристики состояния компании в настоящем времени:

1. Потребитель:

- Каковы наши теперешние потребители, почему они покупают у нас, а не у наших конкурентов?
- Меняются ли их потребности, если да то, что движет этими изменениями?
- Как мы используем эти изменения в свою пользу?

2. Конкуренция:

- Кто наши теперешние конкуренты и почему потребители предпочитают их нам?
- Меняется ли динамика конкурентной борьбы, если да - то, что движет этими изменениями?
- Как мы можем использовать эти изменения в свою пользу?

3. Наша компания:

- Если бы наши потребители перестраивали для нас нашу компанию, во что бы они ее превратили?
- Как новейшие технологические разработки могут помочь нам добиться преимущества над конкурентами?
- Как мы можем укрепить наши взаимоотношения с нашими ключевыми потребителями, поставщиками, деловыми партнерами?

4.Разработка представления об улучшениях

Каким было бы наше идеальное состояние, если бы наша организация могла максимально повысить свой потенциал?

1. Зачем существует данная организация?
2. Чего мы пытаемся добиться (стержневые цели)?
3. За что мы выступаем (стержневые ценности)?
4. Каков наш базовый подход к достижению нашей цели (стратегия)?
5. Как мы должны быть организованы (структура)?

6. Какими будут наши оперативные процедуры (Системы и деловые процессы)?

7. Какой тип персонала и компетенций могут нас устроить, и каковы наши пожелания к поведению людей (культура)?

Вопросы для характеристики состояния компании в будущем:

1. Клиент:

1. Похоже ли, что в будущем вы будете обслуживать тех же клиентов, что и сегодня? если нет, то как будут отличаться завтрашние клиенты?

2. Как вы будете выходить на завтрашних клиентов?

3. Где будут прочерчены индустриальные направления в будущем?

2. Конкуренция:

1. Какой будет основа конкуренции: постоянное обновление, совместное обновление, массовая индивидуализация или что-то еще?

2. Какой будет конкуренция?

3. Что нам следует делать, чтобы промышленность развивалась наиболее благоприятным для нас путем?

3. Наша компания:

1. Какие стратегические возможности предпочтительнее, чтобы обеспечить выживание, или что еще лучше, доминирование на рынке? как мы сможем их осуществить?

2. Какие альянсы нам потребуется создать?

3. Характеристика типичного работника в будущем? Будет ли он являться в офис каждое утро или будет работать дома? Что он будет ждать в обмен на свое время и усилия?

4. Экспедиционный маркетинг

Как нам разместить новый товар или услугу?

В каких проектных характеристиках будет заинтересован потребитель?

Какие ценовые пункты он сочтет приемлемыми?

Какую тактику стимулирования следует применять?

Какие каналы распределения сработают лучше?

<u>Контроль</u>

1. Как осуществляется процесс управленческого и производственного контроля внутри вашей виртуальной организации?
2. Выделите различные инструменты контроля на различных этапах (предварительный, текущий, заключительный контроль) внутри вашей виртуальной организации.
3. Как используется мониторинг и бенчмаркинг внутри вашей виртуальной компании?
4. Сформулируйте правила эффективного контроля внутри вашей виртуальной организации.

<u>Управление персоналом. Стимулирование и мотивация</u>

1. Сформулируйте правила эффективного подбора персонала вашей виртуальной компании.
2. Какие методы материального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.
3. Какие методы нематериального стимулирования используются в вашей виртуальной компании? Объясните свой выбор.

<u>Человеческий и организационный потенциал. Обучающаяся организация</u>

1. Расскажите о способах развития человеческого и организационного потенциала вашей виртуальной компании.
2. Каковы правила эффективной коммуникации внутри вашей виртуальной компании?

3. Каковы правила эффективной обратной связи внутри вашей виртуальной компании?

4. Сформулируйте примерный план адаптации, развития и обучения нового сотрудника вашей виртуальной компании.

5. Как ваша виртуальная компания может стать обучающейся?

Культура организации. Лидерство

1. Выберите 3-4 примера выдающейся корпоративной культуры современных организаций и подумайте, какие ее элементы вы могли бы использовать в культуре вашей виртуальной компании.

2. Какие стили лидерства внутри вашей виртуальной компании являются эффективными? Какой стиль лидерства в какой рабочей ситуации является уместным?

Типовые оценочные материалы по теме 4. Менеджмент бизнес процессов

Типовые вопросы для опроса

1. Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continiuous Improvement).
2. Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ.
3. Всеобщее управление качеством.
4. Управление цепями поставок.
5. Управление продажами.
6. Управление проектами.
7. Оценка эффективности управляемых систем.
8. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов.
9. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно определяет тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Автоматизация бизнес-процессов предприятия.
2. Кардинальные методы построения и преобразования бизнес-процессов.
3. Философия Кайзен и возможность ее применения на хабаровских предприятиях.
4. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management) как концепция организации бизнеса.
5. Управление цепочками поставок (Supply chain management, SCM) как концепция организации бизнеса.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Коммуникации

Типовые вопросы для опроса

1. Коммуникативная компетентность личности и организации.
2. Средства и каналы коммуникации в менеджменте.
3. Внутрифирменная система коммуникации.
4. Пиар и связи с государственными структурами.
5. Новые средства коммуникации.
6. Социальные сети в бизнесе.
7. Дефекты коммуникации.
8. Дайте определение понятиям коммуникации и информации.
9. Объясните этапы коммуникационного процесса и его элементы.
10. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?
11. Назовите коммуникационные барьеры, возникающие при обмене информацией в организации.
12. Какова роль коммуникации в управленческой деятельности?
13. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей организаций?

14. Рассмотрите коммуникационный процесс на примере конкретной организации (подразделения).
15. Приведите примеры коммуникационных барьеров в организации.
16. Опишите коммуникационные сети в организации.
17. Назовите способы, с помощью которых можно совершенствовать коммуникации в организации.

Типовые задания для контроля

Практические задания 1. Передача распоряжения по цепочке.

1. Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности. Например: «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пересмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров нашей фирмы. Этим должен заняться курьер вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

2. Далее участнику даётся инструкция: Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и повторение распоряжения.

Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимости переформулировав его для наилучшего понимания.

Передать следующему участнику инструкцию. Записать свой авторский «отредактированный» вариант распоряжения.

3. После выполнения передачи распоряжения всеми участниками друг другу и последним участником обратно первому участнику, записи собираются и нумеруются в порядке прохождения. Производится анализ ошибок в понимании и передаче распоряжения.

4. Далее группе предлагается выбрать или сформулировать заново оптимальный вариант распоряжения более доступного для понимания, чем исходное распоряжение, но при условии сохранения исходной задачи.

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно определяет тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Коммуникации в организациях: основные проблемы.
2. Этика делового общения.
3. Вербальные средства общения.
4. Невербальные средства общения.
5. Культура ведения переговоров.
6. Понятие и сущность управленческого решения.
7. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы
8. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
9. Модели и методы принятия решений.
10. Роль руководителя в принятии управленческих решений.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Человеческий и организационный потенциал

Типовые вопросы для опроса

1. Вспомните, что означают следующие понятия: личность, направленность личности, способности, характер, темперамент, статус, авторитет, человеческий капитал.

2. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность руководителя; личность исполнителя, работающего самостоятельно; личность исполнителя, работающего в составе группы.

3. Покажите, какого типа общие способности лучше иметь руководителю: художественные или логические.

4. Объясните, какие способности должны иметь президент фирмы и руководитель низового подразделения: интерсоциальные или конструктивные.

5. Подумайте, какими чертами характера, скорее всего, будут обладать лица с интерсоциальными способностями: первичными или вторичными.

6. Попробуйте определить, людей с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

• торговый представитель;
• главный бухгалтер;
• главный конструктор;
• начальник отдела кадров;
• заведующий архивом;
• начальник цеха.

7. Попытайтесь дать оценку своему характеру и темпераменту и сравните ее с оценкой, данной товарищами.

8. Перечислите факторы, которые могут определять авторитет личности.

9. Проанализируйте причины авторитетности своих знакомых и друзей.

10. Вспомните известных киногероев, обладавших комплексом угрожаемого авторитета.

11. Перечислите элементы, из которых состоит человеческий капитал; приведите свой вариант.

12. Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал.

13. Пути развития человеческого потенциала.

14. Модели мотивации.

15. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию.

16. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд.

17. Формирование эмоционального потенциала управления.

18. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность.

19. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

Типовые задания для контроля

Задание 1.

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе. Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

Задание 2 «Выбор стимулирующего воздействия».

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих четырёх сотрудников?

Яков, 24 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.

Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.

Инна, 19 лет, она только что начала работать секретарем и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.

Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

Практическое задание 3 «Управленческие роли»

(Плотников М.В. «Общий менеджмент». Учебный курс для программы МВА «Общее и стратегическое управление», Бизнес-школа НФ ГУ-ВШЭ. – Нижний Новгород, 2010)

Проранжируйте следующие варианты ответов по степени их близости к Вашему мнению (цифрой «4» отметьте ответ, который наиболее согласуется с Вашей точкой зрения, а цифрой «1» - ответ, который наименее Вам подходит).

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации, должен:

a) Поговорить с ним и объяснить, что от него требуется;

b) Наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил;

c) Изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами;

d) Поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации.

2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому, что:

a) В противном случае невозможна реализация поставленных целей;

b) Вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками;

c) Знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха;

d) Только уважающие друг друга люди будут работать эффективно.

3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего?

a) Мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания;

b) Мне будет сложно ставить перед ними цели;

c) Я не смогу быть самым компетентным, и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы;

d) Мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность.

4. Роли руководителя определяются:

a) Целями и стратегией организации;

b) Особенностями его деятельности и спецификой подчиненных;

c) Ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов;

d) Местом в структуре организации.

5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

a)Бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции;

b)Умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена;

c)Занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов);

d)Умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники.

6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:

a) Человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения;

b) Человека, который умеет организовать работу оптимальным образом;

c) Человека, наиболее компетентного и знающего;

d) Человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым.

7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете?

a) Поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия;

b) Поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ;

c) Поговорю с каждым участником и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы;

d) Поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников.

8. Двусторонний контакт между руководителем и подчиненным очень важен, потому что:

a) Руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости;

b) Руководитель может согласовать цели организации и подчиненного;

c) Руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом;

d) Руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает.

9. Руководитель организации должен отвечать:

a) За рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных;

b) За наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы;

c) За эффективную организацию работы;

d) За наличие целей и стратегии работы организации.

Для заполнения таблицы, пометьте соответствующую букву, при ответе на каждый из 9 вопросов. Подсчитайте количество проставленных баллов, относящихся к каждой из управленческих ролей. Запишите полученное число в графе «Сумма». Определите, к какой из управленческих ролей Вы более склонны, по величине полученной суммы.

Так как вряд ли все Ваши ответы с наиболее высокой степенью согласия попали только в одну категорию, то выбрав 2 роли с преобладающим количеством таких ответов, Вы можете определить свою индивидуальную модель сочетаний управленческих ролей. Например, если у человека 4 таких ответа в категории Администратор, 3 – в категории Управленец, и только 2 – в категории Организатор, то он относится к типу УА – Управленец-Администратор.

Таблица

Ключ к заданию

Роли	Номера вопросов									Сумма
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Управленец	d	c	b	a	d	f	d	b	d	
Организатор	c	b	a	d	c	b	a	c	c	
Администратор	b	a	d	c	a	d	b	a	b	
Руководитель	a	d	c	b	b	c	c	d	a	

Существует 6 основных сочетаний ролей:

1.УО – универсальный руководитель. Выполняет все функции, испытывает трудности с делегированием, очень работоспособен. На начальном этапе развития организации очень эффективен. Не способен к сложной, командной работе. Он – одиночка.

2.УР – общественный деятель, харизматичный лидер, вождь. Не конкретен, крайне непоследователен. Избегает ответственности. Хороший персональщик, эффективный руководитель проекта, креативщик. Не эффективен при жестких регламентах.

3.УА – обладает стратегическим мышлением. Последователен в достижении целей. Очень результативен (план-факт). Вызывает недовольство коллектива. Выдерживают только люди с рабской психологией.

4.ОР – «массовик-затейник». Идеальный руководитель среднего звена. Собирает работоспособный коллектив, является объединяющим элементом. Не честолюбив, не стремится в топы. Неровно, непрогнозируемо работает. Результативность есть, эффективность страдает. Упущен стратегический смысл.

5.ОА - задачи преобразует в процессы, распределяет по исполнителям и успешно все это администрирует. Не принимает во внимание человеческий фактор. Ориентирован на задачу и технологии. Успешен в технологичных процессах, в наведении порядка, в руководстве госструктурой.

6.РА – «серый кардинал». Жесткий манипулятор. Умеет подстроиться под людей, жестко добиваясь выполнения поставленных задач. Ему не важно достижение цели, важен процесс. Не конкретен и бессистемен в работе. Его очень сложно контролировать.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Обучающаяся организация. Культура организации

Типовые вопросы для опроса

1. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства.
2. Обучение и подготовка кадров в организации.
3. Ротация и ретриты.
4. Обучение организации.
5. Корпоративные университеты.
6. Менторство и наставничество.
7. Обучение в течение всей жизни.
8. Сущность организационной культуры.
9. Типы и особенности организационной культуры.
10. Управление по ценностям.
11. Корпоративная социальная ответственность.
12. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

Типовые задания для контроля

Задание 1.

Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научноисследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейнофункциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Типовые оценочные материалы по теме 8. Лидерство

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность лидерства.
2. Основные стили лидерства.
3. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара.
4. Факторы успешного лидерства

Типовые задания для контроля

Тест «Способны ли вы быть лидером?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Умеете ли Вы отказывать другим в их просьбах?
2. Избегаете ли Вы столкновений, даже когда думаете, что правы?
3. Легко ли подчиняетесь правилам и предписаниям?
4. Вы часто извиняетесь?
5. Вы перестанете носить одежду, если кто-то посмеется над ней?
6. Стараетесь ли Вы модно одеваться?
7. Если одежда неудобная, но идет Вам, будете ли Вы НОСИТЬ ее?
8. Приходилось ли Вам когда-нибудь вести себя грубо на дороге?
9. Вы нетерпеливы с людьми, которые не сразу понимают, чего от них хотят?
10. Используете ли Вы нецензурные выражения?
11. Выставляете ли людей в невыгодном свете?

12. Раздражают ли Вас мнения, высказываемые по телевизору?
13. Можете ли честно сказать подчиненному, что Вас не устраивает его работа?
14. Вы всегда говорите то, что думаете, невзирая на последствия?
15. Считаете ли Вы себя нетерпимым?
16. Раздражаетесь ли, если проигрываете в споре?
17. Главные решения в жизни принимают за Вас другие?
18. Вы тратите деньги только на себя и свои удовольствия?
19. Одеваетесь ли Вы так, чтобы привлечь внимание?
20. Нормально ли чувствуете себя в толпе?

Подсчет баллов. Каждый положительный ответ на вопросы 1—8 и 19 приносит 1 балл, каждый отрицательный ответ на вопросы 9—18 и 20 — также 1 балл.

Если вы набрали от 14 до 20 баллов, вы не лидер. Вам больше по душе чужие подсказки, а не собственные приказы и указания. В случае кризиса вам бы хотелось полагаться на руководство со стороны и выполнять все, о чем вас попросят.

Если вы набрали от 7 до 13 баллов, у вас непостоянный характер. Вы можете руководить и организовывать. Вам нравится давать советы другим. Но, вероятно, вам не хватает того грамма агрессивности, который превращает человека в настоящего лидера.

Если вы набрали не более 6 баллов, вы родились лидером, имеете властный характер и, вероятно, болезненно воспринимаете, когда вам указывают, что делать. Если не удастся занять важный пост, то вы можете стать бунтарем.

Типовые оценочные материалы по теме 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент.

Типовые вопросы для опроса

1. Что такое инновации в менеджменте?
2. Каковы технологии и правила инновационного менеджмента?
3. Приведите примеры инновационного менеджмента в современных организациях.
4. Что такое краудсорсинг? Как используются технологии краудсорсинга в инновационном менеджменте?
5. Изменения внешние и внутренние.
6. Гибкость и адаптивность.
7. Сущность и виды изменений.
8. Непрерывные и прорывные инновации.
9. Технологические и управленческие инновации.
10. Открытые инновации.
11. Краудсорсинг.
12. Инновации в менеджменте.
13. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

Типовые задания для контроля

Ситуация 1

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?» Вы говорите:_____

Ситуация 2

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги – руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль. На очередном собрании вы говорите:_____

Ситуация 3

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации. Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

Ситуация 4

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом. На общем собрании вы говорите:_____

Ситуация 5

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому

Типовые темы рефератов

Обучающийся самостоятельно определяет тему, по которой будет выполнен реферат. По согласованию с преподавателем обучающийся может предложить собственную тему.

1. Модели управления изменениями
2. Этапы управления организационными изменениями
3. Управление организационными изменениями: мониторинг и контроль
4. Экспертное и процессное консультирование при проведении изменений
5. Командные формы участия в проводимых изменениях в организации
6. Лидерство как стиль проведения организационных изменений
7. Роль руководителя при проведении организационных изменений
8. Компетентность руководителей для проведения изменений
9. Причины сопротивления персонала организационным изменениям
10. Роль менеджера по персоналу в управлении организационными изменениями.

Типовые оценочные материалы по теме 10. Управление знаниями

На заключительном семинарском занятии будет проведен коллоквиум, посвященный современным тенденциям развития менеджмента, в рамках которого каждому студенту необходимо представить эссе, посвященное одной из книг, предлагаемых для

самостоятельного прочтения в течение семестра. Эссе должно содержать в себе ответы на нижеследующие вопросы.

Книги и вопросы к ним:

Р.Хантфорд. Гонка лидеров. Покорение Южного полюса. М. 2012

- Каковы основные стили лидерства у Амундсена и Скотта?
- В чем залог успешного лидерства Амундсена?
- Каковы основные факторы успеха экспедиции Амундсена?
- Каковы основные причины провала экспедиции Скотта?
- Каковы основные ценности у Амундсена и у Скотта?
- В каких случаях стиль Скотта мог бы стать более успешным?
- В современных условиях в бизнесе какие элементы лидерства Амундсена и Скотта наиболее востребованы?

Г. Хэмел. Будущее менеджмента. М. 2013

- Что такое управленческие инновации? Какие преимущества для компаний они создают, по мнению автора?
- Каковы основные условия успешности управленческих инноваций сегодня, по мнению автора книги?
- Из приведенных в книге примеров компаний, осуществивших управленческие инновации, выберете наиболее яркий, по Вашему мнению. Выделите ключевые аспекты успешности этой компании.
- Какую последовательность действий предлагает автор книги для успешной реализации управленческих инноваций в компаниях?
- Каковы основные принципы менеджмента XXI века выделяются Г.Хэмелом?
- Какие вызовы возникают перед организацией при реализации управленческих инноваций, по мнению автора?
- Какие перспективы развития менеджмента выделяет Г.Хэмел?

Типовые вопросы для опроса

1. Что такое знания.
2. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания.
3. Направления развития управления знаниями.
4. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI.
5. Системы внутрифирменной коммуникации.
6. Использование социальных сетей в менеджменте.
7. Каковы особенности данных и знаний, используемых в информационных системах?
8. В чем разница между данными и знаниями в ИС?
9. В чем отличия между Базами Данных (Data Base) и Базами Знаний (Knowledge Base)?
10. Какие модели описания знаний существуют?
11. Какие информационные технологии используются при управлении знаниями в корпорации?
12. Что такое корпоративная память?

Типовые задания для контроля

Задание 1

Проанализируйте направления повышения эффективности использования знаний и интеллектуальной собственности. Сделайте выводы о возможности их реализации в Хабаровском крае (на примере отраслей)

1. Коммерциализация патентов, изобретений, разработок компании.
2. Коммерциализация бренда.
3. Обеспечение эффективности доступа к знаниям в DOKB (Distributed Organizational Knowledge Base) с рабочих мест основных бизнес-процессов.
4. Использование метаописаний и онтологии для семантического поиска знаний.
5. Расширение функциональности и сферы применения универсальных и специализированных инструментальных систем проектирования, разработки, конструирования производства и тестирования (Applied Co. Tools).
6. Создание в интранет и использование проектных зон для реализации комплексных проектов виртуальными командами (Virtual Teams).
7. Использование БД «Профили компетентности специалистов и экспертов» для обмена знаниями.
8. Выделение экспертов из числа наиболее квалифицированных сотрудников компании определение их статуса и стимулов.
9. Ротация носителей знаний между подразделениями компании.
10. Стимулирование генерации и внедрения рационализаторских предложений.
11. Выделение брокеров (антрепренеров) знаний в компании.

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий, ссылается на нормативно-правовые акты.

3 балла – студент испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не может привести дополнительную информацию, не ссылается на нормативно-правовые акты.

0 баллов – студент не может ответить на поставленный вопрос.

Рефераты оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита рефератов осуществляется в форме групповой дискуссии[1], которая предполагает активное взаимодействие обучающегося с другими обучающимися группы и преподавателем. Дискуссия направлена на развитие коммуникативных навыков и формирования собственной позиции по рассматриваемой проблеме. Помимо содержания реферата преподавателем оценивается процедура его представления группе и аргументированность ответов на задаваемые выступающему вопросы.

5 баллов – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, верно определены объект и предмет исследования, представлен широкий перечень источников (не менее 10), проведен сравнительный анализ, использована действующая нормативно-правовая база, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, обучающийся доступно с использованием профессиональной терминологии, без существенной опоры на текст представил основную проблему, которой был посвящен реферат и пути ее решения, обучающийся представил полные и развернутые ответы на вопросы группы, сформировал и отстаивает собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

4 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, представлен широкий перечень источников (не

[1] Защита реферата в форме групповой дискуссии в рамках практического занятия является интерактивной формой проведения занятия

менее 10), использована действующая нормативно-правовая база, сравнительный анализ и выводы не представлены, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил достаточно полные ответы на вопросы группы, сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

3 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта не полностью, объект и предмет исследования определены неверно, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с частичным использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил ответы не на вопросы группы, не сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

0 баллов – тема не раскрыта, неверно определены объект и предмет исследования, список использованных источников недостаточных, отсутствует сравнительный анализ, не сделаны выводы, обучающийся с существенной опорой на текст, без использования профессиональной терминологии представил содержание реферата без формулировки основной проблемы, обучающийся не ответил на вопросы группы, не сформировал какую-либо позицию по рассматриваемой проблеме.

Лабораторные работы, расчетные задания, ситуационные задания оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов. Обучающийся верно выполняет все практические задания работы, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).

4 балла. Обучающийся выполняет все практические задания работы с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты.

3 балла. Обучающийся выполняет практические задания с существенными ошибками:либо выполняет практические расчеты в неполном объеме, либо испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.

0 баллов. Обучающийся не может выполнить практические задания работы, произвести анализ; не может решить ситуационную задачу.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен (экзамен) проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится в формате: устно с применением билетов с 2-мя теоретическими вопросами; посредством тестирования:

Или с помощью тестирования. Банк заданий – 100 тестов, выборка – 20 вопросов, время тестирования – 60 минут, 2 попытки.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-1.1 Формирование представления о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории	Самостоятельно, полно, используя современную терминологию формулирует выводы о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории
ОПК ОС-3.1 Формирование навыка нахождения организационно-управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам	Самостоятельно выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; грамотно, полно оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзаменационные билеты включают в себя тестовую часть из 26 вопросов и 1 теоретический вопрос для письменного ответа.

Варианты вопросов для тестовой части

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»? (один правильный ответ)
а) понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
б) понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
в) эти понятия эквивалентны.

2. Функция менеджмента (один правильный ответ):
а) представляет собой концептуальную схему постановки проблем и их решения;
б) представляет собой способы и средства осуществления управленческого воздействия;
в) выражает содержание управленческого воздействия на объект управления;
г) представляет собой модель, в соответствии с которой осуществляется управление различных субъектов.

3.Определите характеристики административных методов менеджмента (несколько правильных ответов):
а) опираются на власть руководителя и представляют собой, по существу, методы властной мотивации, опирающиеся на реальное принуждение или на возможность принуждения;
б) предусматривают воздействие на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов;
в) реализуются путём прямого воздействия руководителей на подчинённых на основе заключённых договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчинённых лиц, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность;

г) заключаются в воздействии на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов.

4.Определите: какие из приведённых аспектов учебного процесса относятся к управлению развитием (несколько правильных ответов):
а) расписание;
б) создание новых учебных курсов;
в) контроль посещаемости;
г) повышение квалификации преподавателей.

5. Реализация стратегии не включает в себя (один правильный ответ):
а) установка целей;
б) мотивация работников;
в) выбор конкретных стратегий для применения;
г) распределение ресурсов.

6. Какие из перечисленных признаков относятся к инсорсингу (несколько правильных ответов):
а) освоение и переработка внутренних и внешних ресурсов для обеспечения единого производственного процесса внутри организации;
б) все необходимые функции организацией выполняются самостоятельно;
в) организация существует благодаря многочисленным субподрядам;
г) передача организацией своих ресурсов вовне, сторонним организациям для более эффективного выполнения ими ряда функций.

7.Управление персоналом или трудовыми ресурсами – это (один правильный ответ):
а) деятельность, направленная на отбор необходимых специалистов для организации;
б) профессиональная деятельность, направленная на максимально эффективное функционирование работников на основе принципа социального партнёрства;
в) наём и увольнение работников;
г) ведение записей в трудовой книжке.

8.Организация – это (один правильный ответ):
а) Совокупность подразделений и взаимосвязей между ними;
б) Сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей;
в) Система отношений;
г) Нормы, правила, регулирующие взаимоотношения и поведение всех участников коллектива.

9. Макросреда организации не включает (один правильный ответ):
а) политические, юридические факторы;
б) социально-культурные, демографические факторы;
в) макроэкономические, научно-технические факторы;
г) поставщики и посредники.

Примеры теоретических вопросов для второй части экзамена
1. Сущность менеджмента.
- управление процессами и людьми,
- управление социально-экономическими процессами,

- менеджмент как наука,
- объекты и субъекты менеджмента,
- реакция человека на управляющее воздействие.

2. Функции и методы менеджмента
- сущность функции управления,
- сущность метода управления,
- виды функций и их соотношение,
- виды методов управления.

3. Планирование
- прогноз,
- план,
- программа,
- соотношение прогноза, плана, программы,
- примеры использования планирования в деятельности стран и организаций.

4. Организация как функция
- организация как объект и как процесс,
- ответственность и полномочия,
- организация бизнеса: распределение функций.

5. Организационные структуры управления
- виды,
- их преимущества и недостатки.

6. Мотивация и стимулирование
- стимул и мотив,
- содержание мотивации и стимулирования,
- модель ожиданий,
- мотивационный процесс.

7. Обучающаяся организация:
- сущность,
- развитие человеческих ресурсов организации,
- формирование обучающейся организации,
- обучение как функция управления.

8. Лидерство: сущность, свойства эффективного лидера
- сущность лидерства,
- стили лидерства,
- качества лидера,
- модель ситуационного лидерства.

9. Современные тенденции развития менеджмента
- характеристики современного мира,
- изменения в менеджменте,
- новые виды менеджмента,
- что важно в настоящее время в менеджменте.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	**Критерий оценивания**	**Оценка**

Способность назвать основные виды современных организаций, основные виды организационных структур управления и дать им характеристику; обозначить факторы внешней и внутренней среды организации и основные ресурсы; виды мотивации и стимулирования в организации и привести соответствующие примеры для каждого из них; этапы контроля в организации, описать цикл контроля; стили лидерства и объяснить условия применения каждого из них; охарактеризовать основные функции менеджмента;	Самостоятельно, полно, грамотно, используя современную управленческую терминологию формулирует выводы о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории	Отлично
	Самостоятельно, полно формулирует выводы о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории, допускает неточности	Хорошо
	Самостоятельно формулирует выводы о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории. Допускает ошибки.	Удовлетво рительно
	Не способен сделать выводы о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента на основе знаний управленческой теории	Неудовлетв орительно
Имеет представления о принятии организационно-управленческих решений как об одной из функций менеджмента Умение анализа текущего состояния компании с использованием таких инструментов, как SWOT- и STEP-анализ; Осознает и может определить последствия принимаемых решений с позиций социальной значимости	Самостоятельно выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; грамотно, полно оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость	Отлично
	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость. Допускает неточности	Хорошо
	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость. Допускает ошибки	Удовлетво рительно
	Не может выбирать методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивать последствия принятых решений и их социальную значимость	Неудовлетв орительно

Вопросы к экзамену

1. Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент.
2. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте.
3. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение.
4. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.
5. Внешние факторы, изменяющие менеджмент

6. Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне.
7. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент.
8. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента.
9. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.
10. Виды организационных структур управления.
11. Организационные формы бизнеса: тенденции развития.
12. Полномочия и ответственность.
13. Иерархия и горизонтальные связи.
14. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля.
15. Мониторинг и бенчмаркинг.
16. Прогнозирование и планирование.
17. Стратегическое и тактическое планирование.
18. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях.
19. Корпоративное управление: роль Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.
20. Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continiuous Improvement).
21. Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ.
22. Всеобщее управление качеством.
23. Управление цепями поставок.
24. Управление продажами.
25. Управление проектами.
26. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности.
27. Коммуникативная компетентность личности и организации.
28. Средства и каналы коммуникации в менеджменте.
29. Внутрифирменная система коммуникации.
30. Пиар и связи с государственными структурами.
31. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе
32. Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала.
33. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию.
34. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд.
35. Формирование эмоционального потенциала управления.
36. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.
37. Культура организации.
38. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства.
39. Обучение и подготовка кадров в организации.
40. Ротация и ретриты.
41. Корпоративные университеты.
42. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни.
43. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры.
44. Управление по ценностям.
45. Корпоративная социальная ответственность.

46. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).
47. Лидерство. Сущность лидерства.
48. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.
49. Инновационный менеджмент. Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность.
50. Сущность и виды изменений. Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации. Открытые инновации. Краудсорсинг.
51. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.
52. Управление знаниями. Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания.
53. Направления развития управления знаниями.
54. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI. Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

Ситуация для анализа.

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Х» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?
3. Какое управленческое решение должно быть принято?
4. Какие методы принятия управленческого решения, с вашей точки зрения, следует использовать в этом случае?

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена с применением ДОТ на основе БРС: по накопительной схеме. Оценка обучающегося за промежуточную аттестацию за семестр складывается из 2-х частей:

- суммы баллов, полученных в рамках текущего контроля (70 баллов)
- суммы баллов, полученных за экзамен в рамках промежуточной аттестации (30 баллов).

Балльно-рейтинговая оценка

Вид работы	Количество баллов (max-min)	Ориентировочное количество занятий, или видов работ	Максимально - минимально возможная сумма баллов
Посещение занятий, опросы	20	10	20
СР: Выступление с докладом 5-7 стр, 65 % антиплагиат	10	1	10
Выполнение практических индивидуальных, групповых, кейсовых, в том числе домашних заданий, устные ответы	5-2	10	50
Итого			**60**
Выступление с докладом на конференции, публикация	10	1	10

Итого			**70**

Аттестация проводится с использованием экзаменационных вопросов и выполнения ситуационного задания. Ответ на вопросы максимально составляет 15 баллов, решение задачи – 15 баллов. Максимальное количество баллов за ответ равняется 30 баллам.

При проведении в ДОТ – устно. Максимальное количество баллов за ответ равняется 30 баллам.

На выполнение задания обучающемуся отводится 35-40 минут. Проверка решения задачи осуществляется преподавателем после ответа на вопросы экзамена. По итогам проверки баллы суммируются.

Для экзамена может быть использована рейтинговая система. Если обучающийся посещает все лекций и выполняет все практические задания в ходе семестра, и зарабатывает не менее 70 баллов, то он автоматически аттестуется (сдает экзамен).

Если баллов менее 70, то он отвечает на вопросы экзамена и решает ситуационную задачу. Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля. Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен). Процедура проведения экзамена установлена в соответствии с Регламентом по проведению промежуточной аттестации с применением балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Дальневосточном институте управления – филиале РАНХиГС.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Общий менеджмент» студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к семинарам.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

6.1 Методические указания для обучающихся при работе на лекционном занятии.

Лекция представляет собой систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала в соответствии с изучаемой темой дисциплины.

При необходимости преподаватель формулирует объект и предмет (аспект) изучения. Объектами изучения в дисциплине являются основные положения менеджмента как отрасли науки и сферы профессиональной деятельности по управлению хозяйственными организациями. Предметом изучения в большинстве тем является совокупность базовых научных положений и наиболее общих практических методов менеджмента и теории организации.

Обучаемым рекомендуется акцентировать внимание на то, что в наши дни управление является одним из важнейших видов деятельности человека. В условиях рыночной экономики особую роль играет управление хозяйственными организациями, призванное обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах обеспечения социально-экономических потребностей общества.

В ходе лекций обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что в наши дни происходит формирование новой парадигмы менеджмента, традиционные стили, методы и инструменты управления, сложившиеся в середине прошлого века, заметно меняют свой облик. Однако ни одна из новых тенденций не говорит о необходимости полностью отказываться от принципов, идей и методов, родившихся в ходе многолетней эволюции такого сложного и многогранного явления, как менеджмент.

Обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что наряду с появлением новых форм и инструментов управления, сохраняется преемственность теоретических основ и большинства практических методов, разработанных в разные годы в разных странах мира. Поэтому профессиональное овладение практикой менеджмента в наши дни невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теоретических основ.

Для удобства восприятия обучаемыми материала, в зависимости от специфики темы преподаватель может избирать индуктивный, дедуктивный, исторический (хронологический) и другие подходы к изложению материала, а также комбинировать их.

Для визуального восприятия формулировки темы, учебных вопросов, наиболее важных определений, схем, иллюстраций, таблиц, графиков, дополнительных источников информации и т.п. обучаемым рекомендуется обращать внимание на предлагаемые преподавателем учебные презентации в формате MS PowerPoint (или созданные с помощью иных приложений). Основными требованиями, предъявляемыми к презентациям, являются их наглядность, отсутствие перегруженности текстовыми материалами, соответствие

единым стандартам института. Допускается демонстрация учебных видеофрагментов, иллюстративно отражающих изучаемые явления, процессы, а также материалов Интернет-ресурсов, указанных в рабочей учебной программе.

6.2 Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

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

Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

6.3 Методические указания для обучающихся по написанию эссе.

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена студентом и согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель – побуждать к размышлению. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств. Процесс написания эссе разбивается на несколько

стадий: обдумывание, планирование, написание, проверка, правка. Планирование – определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы. Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Рекомендуемая структура эссе:

1. Титульный лист (заполняется по единой форме).

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию и анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

4. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

6.4 Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся работают с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Одной из основных форм контроля самостоятельной работы обучаемых является оценка полноты и качества составления конспектов изучаемых материалов.

Конспект – это систематическая, логически связная запись материала, включающая в себя план изучаемого материала, выписки из учебника и дополнительных источников, тезисы материала, собственные мысли, выводы и т.п.

При необходимости обучаемому рекомендуется записывать вопросы, возникшие у него в ходе работы над темой, для обсуждения их с преподавателем в ходе семинаров или консультаций.

Реферат – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Реферат — это научно-исследовательская работа, представляющая собой краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов (монографий, учебных пособий, научных статей) по заданной теме. В реферате студент излагает основные положения (идеи, решения, предложения и т. д.), содержащиеся в нескольких источниках, приводит

различные точки зрения, обосновывает свое мнение по ним.

Реферат – форма переработки специальной литературы, отражающая, что именно нового, существенно отличающегося от других, имеется в первичном тексте.

Работа над выбранной (заданной) темой проходит следующие этапы:

— поиск и изучение источников и составление библиографии;

— разработка плана;

— написание реферата.

Реферат состоит из титульного листа, оглавления (соответствует плану), введения, основной части и списка использованной литературы.

Объем реферата — не менее 5 и не более 15 страниц, отпечатанных через 1 – 1,5 интервала.

В реферате следует сделать ссылки на использованные источники. Они должны быть оформлены в соответствии с установленным стандартом. Готовый реферат представляется преподавателю для проверки. Оценивая реферат, он учитывает умение студента работать с научной литературой, анализировать различные точки зрения по спорным вопросам, аргументировать свое мнение, навыки оформления ссылок, списка использованной литературы

Реферат является аналитическим изложением содержания с неполным цитированием. В зависимости от количества использованных источников, от функционально-смыслового типа речи в первоначальном тексте (описание, повествование, рассуждение) различают типы реферата. Изложение одного источника является монографическим рефератом. Если используется несколько статей или книг по избранной теме, реферат называется обзорным. Обычно в реферате остается форма изложения текста-источника (описание, рассуждение и т. д.). Реферат составляет около 1/3 объема первоначального текста.

Важное отличие реферата от конспекта: в реферате формулируется личное отношение к излагаемому материалу. Это может быть анализ отдельных глав или источника целиком, индивидуальные выводы по проблеме и прочее.

Реферат должен состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список. Реферат оформляется в соответствии с требованиями Положения ДВИУ-ф РАНХиГС от 22.11.2013 г. № 72 «Об оформлении выпускных квалификационных работ и курсовых проектов (работ)».

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература.

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1228802

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560223

3. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568096 (дата обращения: 27.04.2025).

4. Общий и административный менеджмент : учебное пособие для подготовки к экзамену / С. Я. Юсупова, Р. А. Исаев, М. А. Буралова, Д. С. Саралинова. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 384 с. - ISBN 978-5-394-02029-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091858

5. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508911

6. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1514558

7.2. Дополнительная литература

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002. https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf

3. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560223

4. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10026-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562725

5. Кузнецова, Г. В. Международная конкурентоспособность стран : учебник и практикум для вузов / Г. В. Кузнецова, Е. И. Герман ; под общей редакцией Г. В. Кузнецовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 285 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21289-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569566

6. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18435-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562894

7. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011. http://www.iprbookshop.ru/82424.html

8. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560008

9. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568543

10. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469509

11. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562655

12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. http://www.iprbookshop.ru/58556.html

13. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/how/how_read.pdf

14. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/452405

15. Международная торговля : учебник для вузов / под общей редакцией Р. И. Хасбулатова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05486-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560372

16. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. http://www.sstcc.ru/files/2514/6021/3387/Manifest-lidera.pdf

17. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.

7.3. Нормативно-правовые документы

1. ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент (http://fgosvo.ru/fgosvo/93/91/5/111)

7.4. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - htpp : //e.lanbook.com
Электронно-библиотечная система - htpp : //znanium.com
Электронно-библиотечная система - htpp : //ibooks.ru
Научная библиотека eLIBRARY.RU. - URL: https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
Научно-образовательный портал Znanium. - URL: https://znanium.com/
Образовательная платформа Юрайт – URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru

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

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

	промежуточной аттестации.	
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33, Точка кипения	Центр (класс) деловых игр	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, учебно-наглядные пособия, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.