



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»  
**INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента



**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ИМЭС

*Богомолова* Т.П. Богомолова

Принято на заседании  
Учёного совета ИМЭС  
27.02.2020 г., протокол № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва  
2020

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, профиль «Международный менеджмент» и предназначена для обучающихся по очной форме обучения 2018, 2019, 2020 годов набора; очно-заочной и заочной форм обучения 2017, 2018, 2019, 2020 годов набора.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Учёным советом
2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведение в соответствие требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности (утв. приказом МОН от 05.04.17 №301).</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 29.06.2017 г., №11
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 31.05.2018 г., №11
2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 28.02.2019 г., №7
2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 27.02.2020 г., №7

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю) .....	13
7.Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации .....	
7.1 .....	15
7.2. ....	23
7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы .....	23
7.2.2Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций .....	
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	26
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	36
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности.....	48
7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену .....	55
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	57
8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	
8.1. Основная литература.....	62
8.2. Дополнительная литература .....	63
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	64
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	64
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	67

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Целью дисциплины «Менеджмент»** является формирование системы знаний, навыков и умений в области управления, адекватной современному этапу развития мировой цивилизации и выступающей предпосылкой эффективной самореализации личности в различных отраслях экономики и сферах деятельности.

### **Задачи дисциплины:**

- раскрытие сущности, специфики, роли и значения современного менеджмента, его места в системе научного знания;
- постижение ключевых функций (планирование, организация, мотивация, контроль), методов и стилей управленческой деятельности;
- анализ системы разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- конкретизация и сравнительный анализ основных критериев и факторов эффективности менеджмента;
- исследование многообразия национальных моделей и систем менеджмента, анализ передового управленческого опыта, возможностей и условий (ограничений) его применения в условиях современной России;
- выявление некоторых проблем этики и психологии бизнеса;
- сравнительный анализ основных способов разрешения и профилактики конфликтных ситуаций в организациях.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
<b>ОПК-2</b>	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знать (2) <sup>1</sup> – современные концепции организационно-управленческой деятельности
		Уметь (2) – анализировать многообразие моделей и стилей управления, выявлять их сильные и слабые стороны
		Владеть (2) – навыками выбора, обоснования и коррекции разрабатываемых организационно-управленческих решений
<b>ОПК-6</b>	владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Знать (1) – основные методы и процедуры, связанные с принятием управленческих решений в менеджменте
		Уметь (1) – разрабатывать и обосновывать управленческие решения, адекватные текущим потребностям производства
		Владеть (1) – методами разработки и принятия решений в процессе управленческой деятельности
<b>ПК-12</b>	умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнёрами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних	Знать (1) – источники научно-технической информации по своей профессиональной деятельности
		Уметь (1) – организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации

<sup>1</sup> (2) – в скобках указан этап формирования компетенции из таблицы в п.7.2 (здесь и далее в таблицах)

	связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	Владеть (1) – методами принятия решений при реализации проектов, направленных на развитие организации
--	---	---

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль подготовки «Международный менеджмент».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего – 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов / зачётных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>72,3 / 2,01</b>	<b>20,3 / 0,57</b>	<b>12,3 / 0,34</b>
в том числе:			
Занятия лекционного типа	36 / 1,00	10 / 0,28	6 / 0,17
Занятия семинарского типа	36 / 1,00	10 / 0,28	4 / 0,11
Консультации			2 / 0,05
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,3 / 0,01	0,3 / 0,01	0,3 / 0,01
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>27 / 0,75</b>	<b>88 / 2,44</b>	<b>123 / 3,42</b>
<b>Контроль</b>	<b>44,7 / 1,24</b>	<b>35,7 / 0,99</b>	<b>8,7 / 0,24</b>
Форма контроля	экзамен	экзамен	экзамен
<b>Общая трудоёмкость:</b>	<b>144 / 4</b>	<b>144 / 4</b>	<b>144 / 4</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Раздел 1. Основные функции менеджмента</b>	
<p><b>Тема 1.1. Стратегическое и тактическое планирование</b></p>	<p>Планирование как основополагающая функция менеджмента. Факторы, влияющие на эффективность и результативность планирования.</p> <p>Особенности планирования на внутрифирменном уровне и классификация планов. Общий алгоритм процедуры планирования: прогнозирование событий – обоснование и корректировка целей – определение последовательности решаемых задач, состава участников и технологии достижения цели – распределение обязанностей и полномочий – определение порядка взаимодействия между подразделениями и сотрудниками – оценка трудовых и временных затрат на выполнение проекта – оценка расходов по другим видам ресурсов и статьям – уточнение планируемых действий и показателей на каждом этапе работы – принятие (утверждение) окончательного варианта плана.</p> <p>Основные элементы деятельности организации (по стандарту ISO-9000): 1) маркетинговое исследование, 2) подготовка и разработка образцов товаров, 3) материально-техническое обеспечение и логистика, 4) подготовка производства, 5) технологический процесс, 6) контроль, испытания и обслуживание, 7) упаковка, реализация, 8) монтаж и эксплуатация, 9) технологическая помощь и обслуживание, 10) утилизация после использования.</p> <p>Основы стратегического планирования. Видение, миссия и цели организации. Общие методы планирования и их возможности. PEST-анализ: политика, экономика, социальная среда, технология. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Пять факторов конкуренции (версия М. Портера): ситуация в отрасли, поставщики, клиенты, новые конкуренты, товары-заменители. «Дерево целей» и «луковица целей».</p> <p>Портфельное планирование для стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Шесть типов товаров (версия П. Друкера): завтрашние кормильцы, сегодняшние кормильцы, промежуточная категория, товары вчерашнего дня, плетущиеся в хвосте, требующие ликвидации. Матрица БКГ (темпы роста рынка / доля рынка). Матрица МакКинси (привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы). Семь факторов успеха компании МакКинси, или система «7S»: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), совместные ценности (shared values), способности (skills), сотрудники (staff), стиль (style).</p> <p>Основы тактического планирования. Альтернативные способы и средства достижения стратегических целей организации. Стратегические и тактические планы в менеджменте XXI века.</p>
<p><b>Тема 1.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений</b></p>	<p>Моделирование как метод прогнозирования и планирования. Модель как совокупность количественных и качественных характеристик результата управления в конкретной ситуации.</p> <p>Фактор времени в моделировании управленческих решений. Необходимость и возможность выявления резервов времени с помощью математических моделей. Моделирование трудовых операций как предпосылка повышения эффективности и производительности труда.</p>

	<p>Понятие управленческого решения. Требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Критерии и методы оценки управленческих ситуаций. Экономико-математическое обоснование управленческих решений.</p> <p>Технология разработки и принятия решения как особая управленческая процедура:</p> <p>1) анализ ситуации, 2) формулирование целей, 3) выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации), 4) конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов, 5) выбор оптимального варианта, 6) установление очередности действий и проработка деталей, 7) составление плана мероприятий и рабочего графика, 8) доведение управленческого решения до ответственных исполнителей.</p>
<p><b>Тема 1.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности</b></p>	<p>Материальные, духовные и социальные потребности человека как предпосылки трудовой деятельности. Мотивы и мотивация как совокупность внутренних «пружин», обуславливающих мышление и поведение человека. Стимулы и стимулирование как источники и процесс, влияющие на сознание и поведение субъекта. Социально-философская концепция А. Тойнби («вызов – ответ») и бихевиоризм («стимул – реакция»), их современные интерпретации и значение.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика и современное значение. «Пирамида» потребностей (А. Маслоу). ERG-теория (К. Альдерфер). Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд). Теория двух факторов (Ф. Герцберг). Теория подкрепления мотива и модификации поведения (Б.Ф. Скиннер). Теория ожидания (В. Врум). Теория справедливости (Д.С. Адамс). Целевая теория мотивации (Э. Локе). Комплексная мотивационная модель (Л. Портер, Э. Лоулер).</p> <p>Научный анализ и обоснование признаков стимулирования и мотивации. Концепция эффективного стимулирования и мотивации трудовых ресурсов.</p> <p>Система методов управления персоналом организации. Методы обучения и воспитания. Особенности применения экономических, административных и психологических методов управления на внутрифирменном уровне. Современные системы стимулирования (мотивации) трудовой деятельности: основные достоинства и недостатки.</p>
<p><b>Тема 1.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента</b></p>	<p>Система количественных и качественных показателей управленческого труда.</p> <p>Контроль как основополагающая функция менеджмента. Принципы контроля. Субъекты контроля. Объекты контроля по функциональным подсистемам: производство (качество, затраты труда и времени на единицу продукции, себестоимость продукции, мощность и степень использования оборудования), финансы и учет (прибыль, капитальные вложения, ликвидность, запасы, издержки), персонал (потери времени из-за болезней, прогулов, трудовых споров, безопасность, социальные программы), маркетинг (объемы продаж, торговые издержки, продажи в кредит, затраты на рекламу, лояльность потребителей). Процесс контроля и его этапы: 1) установление стандартов, норм, плановых заданий, 2) измерение показателей деятельности, 3) сравнение стандартов, норм, плановых заданий с показателями деятельности, 4) оценка полученных результатов и кор-</p>

	<p>ректировка трудовых операций или стандартов. Виды и фазы контроля: стратегический, тактический, оперативный (предварительный, основной, заключительный). Эффективный контроль и его характеристики.</p> <p>Контроллинг: общая концепция, ключевые цели и задачи.</p> <p>Общие методы контроля. Бенчмаркинг – сравнение параметров функционирования организации и аналогичных компаний, выявление «узких» мест для выбора оптимальной стратегии маркетинга. Тотальный контроль качества (total quality control, TQC). Тотальный менеджмент качества (total quality management, TQM) как системный «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества».</p>
<p><b>Раздел 2. Формальные и неформальные отношения в организации</b></p>	
<p><b>Тема 2.1. Власть и партнерство в современном менеджменте</b></p>	<p>Власть как важнейший атрибут организации. Источники и типы властных отношений. Формальная власть (власть положения): легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная, информационная. Неформальная власть (власть личности): экспертная, референтная (харизматическая), рациональная.</p> <p>Власть связей. Коррупция как форма и механизм власти.</p> <p>Партнерство как признак современного менеджмента. Проблемы внедрения партисипативных систем управления. Организационная (корпоративная) культура предприятий как предпосылка развития индивида, персонала и общества в целом.</p> <p>Актуальные проблемы властных отношений в современной России. Возможности системного анализа по снятию противоречий в различных сферах общественной жизни.</p>
<p><b>Тема 2.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента</b></p>	<p>Групповая статика и динамика как область научного анализа и управления. Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся). Понятие «малая группа» и ее количественно-качественные особенности. Основные признаки классификации малых групп: цель создания (лабораторные и естественные); продолжительность функционирования (устойчивые и временные); характер взаимосвязи с социальной средой (открытые и закрытые); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные).</p> <p>Феноменология малой группы. Социально-психологическая интерпретация понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «композиция».</p> <p>Общая характеристика внутригрупповых отношений. Понятие психологического климата. Руководство и лидерство. Кооперативность и коллективизм. Стадии развития малых групп: формирование – брожение – нормирование – деятельность.</p> <p>«Внутренние» факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация</p>



	<p>фирмы, степень удовлетворенности работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала.</p> <p>Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.</p> <p>Формальные и неформальные обязанности персонала организации. Внеслужебные отношения руководителя и подчиненных. Их влияние на характер и эффективность профессиональной активности индивида, группы, общности людей. Условия и факторы эффективной групповой деятельности.</p> <p>Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры.</p> <p>Основные концепции и теории лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К. Бланчард). Новые концепции лидерства: харизматическое лидерство, трансактное и трансформационное лидерство. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение (креативность) – коммуникации – управление имиджем – делегирование полномочий.</p> <p>Механизм реализации лидерского потенциала менеджера</p>
<p><b>Раздел 3. Имидж менеджера, этика и психология менеджмента</b></p>	
<p><b>Тема 3.1. Стиль менеджмента и имидж менеджера</b></p>	<p>Понятие управленческого стиля. Классификация стилей управления по версии К. Левина: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный. Классификация стилей по версии Т. Бойделла: конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.</p> <p>Индивидуальный стиль управления: субъектный, объектный и предметно-процедурный подходы.</p> <p>Имидж делового человека: общая характеристика. Биологические, эстетические и этические основы формирования позитивного делового имиджа.</p> <p>Самоорганизация и самоконтроль – предпосылки здорового образа жизни делового человека. Учет закономерностей функционирования организма. Естественный дневной ритм. Биоритмы. Смена часовых поясов. Саморегуляция как средство преодоления кризисных периодов и явлений.</p> <p>Эстетическая привлекательность делового человека: внешность, одежда, осанка и походка. Стиль и мода как общественные явления. Консерватизм и модернизм, общее, особенное и индивидуальное в моде. Мера, вкус, целесообразность во внешнем облике делового человека.</p> <p>Имидж и деловая репутация организации.</p>
<p><b>Тема 3.2. Этика бизнеса и психология управления</b></p>	<p>Экономика и мораль, этика и бизнес: основные противоречия, проблемы и некоторые подходы к их разрешению.</p>

	<p>Понятие и особенности делового этикета, определяемые гендерной, возрастной, этнической, должностной, ситуационно-ролевой неоднородностью социальных общностей и групп. Светские и религиозные этические нормы.</p> <p>Правила приветствия, обращения (представления) и знакомства. Формы делового обращения. Визитные карточки. Деловые подарки и сувениры. Чаевые. Организация приема посетителей и гостей. Секретариат и секретарь – информационно-организационный центр и «лицо» фирмы. Телефонный этикет.</p> <p>Культура вербальных, невербальных и письменных коммуникаций. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры), искусство их подготовки и проведения. Стратегия, тактика и техника делового общения.</p>
<p><b>Раздел 4. Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента</b></p>	
<p><b>Тема 4.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента</b></p>	<p>Понятие «эффективность». Виды эффективности (производственная, финансовая, социальная).</p> <p>Методы измерения и оценки эффективности управления в системах закрытого типа: «затраты – выпуск», рентабельность капитала, товарооборот, производительность труда, ресурсоотдача, качество трудовой жизни.</p> <p>Методы измерения и оценки эффективности управления в системах открытого типа: финансовые цели (доход, прибыль на нетто-активы, прибыль на обыкновенную акцию), клиентские цели (доля рынка, процент повторных обращений, число жалоб и возвратов), операционные цели (время исполнения заказа, длительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции), процессные цели (процент рабочих мест, укомплектованных за счет собственных резервов, число обученных работников, период ротации персонала).</p> <p>Задачи менеджера по эффективному оперативному управлению организацией. Задачи менеджера по эффективному стратегическому развитию организации. Реструктуризация и эффективность организации. Модель эффективной организации.</p> <p>Профессиональная репутация менеджеров. Рейтинг «Forbes». Рейтинг «TOP-1000», проект Ассоциации менеджеров России (АМР) и издательского дома «Коммерсантъ». Ключевые параметры: 1) оценка профессиональной эффективности (управленческая, финансовая, корпоративная, коммерческая, инновационная, социальная эффективность компании), 2) оценка личной деловой репутации (лидерская репутация, экспертная репутация, общественная репутация).</p>
<p><b>Тема 4.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики</b></p>	<p>Теоретико-методологические основы международного бизнеса. Ассимиляция и дифференциация национальных культур. Четырехфакторная модель Г. Хофстеде. Исходные критерии типологии современных культур: дистанция власти, степень неопределенности, индивидуализм / коллективизм, маскулинность / фемининность. Основные параметры классификации организационной (управленческой) культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тернера: иерархичность / эгалитаризм, формализованность / неформализованность, ориентация на личность и отношения / ориентация на задачи и цели.</p>

Теория и практика управления как наднациональные явления. Объективные и субъективные условия возникновения и развития кросскультурного менеджмента. Современные демографические тенденции и проблемы культурной адаптации рабочей силы. Факторы, способствующие культурной адаптации (квалифицированный отбор, расстановка с учетом национальной и межнациональной специфики, предварительное обучение, ориентация и поддержка, толерантность, контроль, «кросскультурный синергетизм»). Факторы, препятствующие культурной адаптации (этноцентризм, существенные межнациональные различия, эффект маргинализации).

Менеджмент «по-русски»: миф или реальность? Характерные черты россиян (по Р. Д. Льюису): коллективизм, подозрительность к иностранцам, привычка к неравномерным темпам работам, упорство, пессимизм. «Положительные» и «отрицательные» качества россиян (версия А.И. Кочетковой): а) теплота и врожденное дружелюбие, простота в общении, терпение, осторожность, упорство; б) пассивность (апатия), коррупция, пренебрежительное отношение к законам, откровенность только наедине друг с другом, недоверие к официальным новостям и доверие к слухам.

Внешекономический потенциал современной российской фирмы: реорганизация старых связей и рынков, соразмерный экспорт, встраивание в технологические цепочки инофирм, использование конкурентных преимуществ, государственных и региональных возможностей.

Особенности управления МНК и организации бизнеса в некоторых странах и регионах мира. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношения индивида и общества, язык, бытовые условия, пища, одежда, искусство, мораль, религия) и «внешние» (экономика, финансы, политика, право, военное сотрудничество).

Особенности управления человеческими ресурсами в МНК: внешний и внутренний рекрутинг, деловая карьера и ротация, сокращение и увольнение персонала. Проблемы формирования и развития организационной культуры международной фирмы. Модель развития позитивного отношения работника к организации «благонадежность – лояльность – приверженность».

Опыт отбора, замещения и развития персонала в МНК (на примере государств Юго-Восточной Азии и Латинской Америки). Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами в странах СНГ и Балтии.

Стратегические подходы к назначению руководителей: этноцентризм, полицентризм, геоцентризм, регионцентризм.

Объективный характер и необратимость процесса интеграции хозяйств, рынков, политических и экономических систем. Финансово-экономические аспекты упрочения интеграционных связей. Развитие международной политики и политических институтов.

Анализ глобальной интеграции с позиций выживания человечества, экономической эффективности и целесообразности. Развитие национальной культуры с позиций государственного менеджмента. Математизация обобщенных признаков менеджмента в настоящем и будущем.

**Структура дисциплины  
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекцион- ного типа	Занятия семинар- ского типа	Промежу- точная ат- тестация по дисципли- нам		
1	Основные функции менеджмента	10	10		9	29
2	Формальные и неформальные отношения в организации	8	8		6	22
3	Имидж менеджера, этика и психология менеджмента	8	8		6	22
4	Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента	10	10		6	26
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль:</b>					44,7	44,7
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>0,3</b>	<b>71,7</b>	<b>144</b>

**Очно-заочная форма обучения (в часах)**

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекцион- ного типа	Занятия семинар- ского типа	Промежу- точная ат- тестация по дисципли- нам		
1	Основные функции менеджмента	2	4		22	28
2	Формальные и неформальные отношения в организации	2	2		22	26
3	Имидж менеджера, этика и психология менеджмента	2	2		22	26
4	Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента	4	2		22	28
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль:</b>					35,7	35,7
<b>Итого:</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0,3</b>	<b>123,7</b>	<b>144</b>

### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Основные функции менеджмента	2	1		48	51
2	Формальные и неформальные отношения в организации	2	1		26	29
3	Имидж менеджера, этика и психология менеджмента	1	1		24	26
4	Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента	1	1		25	27
Консультации				2		2
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль:</b>					8,7	8,7
<b>Итого:</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2,3</b>	<b>131,7</b>	<b>144</b>

#### 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

#### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
			очная	очно-заочная	заочная
1	1.1. Стратегическое и тактическое планирование	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	5	12
2	1.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	5	12
3	1.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	6	12
4	1.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	6	12
5	2.1. Власть и партнерство в современном менеджменте	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	11	13
6	2.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	11	13
7	3.1. Стиль менеджмента и имидж менеджера	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	2	11	12
8	3.2. Этика бизнеса и психология управления	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	2	11	12
9	4.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	2	11	12
10	4.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики	Изучение рекомендованной литературы, подготовка к аудиторным занятиям	3	11	13
<b>Итого:</b>			<b>27</b>	<b>88</b>	<b>123</b>

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **7.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости**

#### **Тема 1.1. Стратегическое и тактическое планирование**

Наряду с «классическими» трудами по стратегическому менеджменту в последние годы было издано немало научно-популярных работ, в которых стратегический менеджмент трактовался как универсальное средство успеха организации – панацея от всех бед. Однако, по утверждению одного из «классиков» И. Ансоффа, разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо пользы...

**1. *Согласны Вы или нет с мнением И. Ансоффа? Свою точку зрения обоснуйте. Почему же для большинства современных компаний разработка стратегии является необходимой процедурой?***

Планирование всегда считалось и продолжает считаться одним из краеугольных камней любого управления. Однако однажды П. Друкер написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя...

**2. *Что имел в виду этот авторитетный ученый и какова Ваша точка зрения?***

**3. *Как Вы считаете, какие иные факторы «гарантируют» достижение высоких результатов в бизнесе?***

Стратегические планы большинства современных организаций, особенно крупных и средних, дают представление об их миссии. Нередко миссии открыто декларируются, например в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Многие владельцы и менеджеры на вопрос о содержании миссии конкретной организации пожмут плечами или в лучшем случае скажут о максимизации прибыли, личных амбициях и т.п.

**4. *В чем состоит главное отличие миссии коммерческой организации от ее целей? Приведите примеры несовпадения миссий у двух-трех организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса: а) авиакомпаний; б) коммерческих банков; в) кондитерских фабрик; г) магазинов одежды (обуви); д) супермаркетов.***

**5. *Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.***

#### **Тема 1.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений**

Присоединение России к Болонской конвенции, целью которой является сближение образовательных систем европейских государств, – это важный шаг на пути к полной международной конвертации обладателей российских дипломов. Однако если в большинстве государств Европы дипломированные специалисты, как правило, свободно говорят на одном-двух иностранных языках, то для России такое еще редкость.

**1. *Как объяснить данное противоречие? Разве средний европеец умнее среднего россиянина? Постройте «дерево целей», иллюстрирующее стратегию и тактику решения задачи, сформулированной в Государственном образовательном стандарте.***

Главным из достоинств управляющего всегда считалась способность играть роль главы семьи, т.е. человека, который по-отечески относится к подчиненным и действует по формуле «твердость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» являются весьма противоречивыми. Так, например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Г. Форд (1863–1947) утверждал: «It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard. We hire a man, not his history».

**2. *Переведите это поучительное высказывание на русский язык и выскажите собственное мнение: что, на Ваш взгляд, правильное, традиционное представление или позиция Форда? Почему?***

**3. Допустим, что вместо названия тюрьмы в данный текст будет включена аббревиатура ИМЭС. Вы верите в истинность обновленного тезиса? Сомневаетесь? Поясните.**

**4. Сформулируйте какую-либо актуальную для Вас проблему, затем определите стратегический замысел и тактические действия, направленные на её решение. Для большей наглядности и убедительности нарисуйте «дерево целей».**

**5. В чём состоит главное отличие «дерева целей» и «луковицы целей».**

### **Тема 1.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности**

Сторонник теории локальных культур (цивилизаций), известный английский историк и социолог Арнолд Джозеф Тойнби (1889 – 1975), автор 12-томного сочинения «Постижение истории» (A Study of History) утверждал, что жизнь есть непрерывная цепь «Вызовов» и «Ответов». Главной движущей силой истории является «творческое меньшинство». Элита обязана находить эффективные решения по широкому кругу социальных проблем и таким образом увлекать за собой «инертное большинство». Но, оказавшись однажды неспособной решить очередную социально-историческую проблему, она быстро превращается в господствующее меньшинство, навязывающее власть силой, а не авторитетом. Отчуждаемая масса населения становится «внутренним пролетариатом», который с «варварской периферией» (внешним пролетариатом), в конечном счете, разрушает данную цивилизацию...

**1. Какие исторические факты подтверждают концепцию А. Тойнби?**

**2. Какие методологические выводы можно сделать, анализируя этапы жизненного цикла и механизм трансформации культур (цивилизаций)?**

Экономический спад и стагнация в США явились основной причиной и катализатором мирового финансового кризиса. В течение 2008 – 2009 гг. валюты многих стран, в числе которых Австралия, Великобритания, Канада, Корея, Норвегия, Россия, были девальвированы на 15–25%. Ценные бумаги многих предприятий-гигантов и финансовых учреждений стремительно обесценились в несколько раз.

**3. Вы полагаете, что финансовый кризис 2008 – 2010 гг. был экспортирован в Россию из США?**

**4. Как отразился кризис на положении миллиардеров из списка «Forbes» и рядовых граждан разных стран, включая Россию?**

В поисках оптимального выхода из финансово-экономического кризиса американцы, европейцы и россияне предпринимают диаметрально противоположные решения. Федеральная резервная система США и Европейский центральный банк понизили ставки рефинансирования до рекордных минимумов: 0 – 0,25 и 1,0%, соответственно. В России же она составила 10 – 13%, а затем была снижена до 8%. В результате практически все отечественные банки подняли ставки по рублевым и валютным кредитам до астрономических 18 – 22% годовых.

**5. Проведите анализ антикризисных стратегий правительств США, Евросоюза и России. Чья позиция Вам кажется более обоснованной?**

В разгар экономического кризиса в Интернете появились сообщения о том, что в ряде городов США (Детройт, Индианаполис, Кливленд) недвижимость продается по «смешным» ценам. Так, например, за 999 долларов в Кливленде можно было купить двухэтажный дом на три спальни 1910 г. постройки.

**6. Попытайтесь объяснить этот американский феномен.**

**7. В мегаполисах России цена жилья по-прежнему измеряется тысячами у.е. за квадратный метр. Каковы, на Ваш взгляд, причины такой высокой стоимости жилья в России?**



## Тема 1.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента

С точки зрения рыночной экономики государственное вмешательство в процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных и духовных благ должно быть оптимальным, т.е. не большим, чем необходимо. (Чрезмерное огосударствление общественной жизни убивает свободу и творчество масс. В то же время слабое государство толкает общество к вседозволенности, анархии и хаосу).

**1. Как Вы считаете, какие сферы общественной жизни более всего нуждаются в государственном регулировании? Оцените роль государства и эффективность государственного регулирования экономики в нашей стране.**

В России многие «правильные» законы не выполняются. Автолюбители не пользуются ремнями безопасности и разговаривают за рулем по мобильному телефону. Водители-профессионалы, кроме того, устанавливают рекорды сверхлимитных перевозок, набивая под завязку маршрутные «газели», в салонах которых имеются таблички «Перевозка стоящих пассажиров запрещена», а вдобавок и курят, игнорируя робкие замечания граждан и официальный запрет. Те и другие обычно не пропускают пешеходов на «зебрах», а также могут помыть стальных коней у близлежащего водоема или под окнами своего многоэтажного дома, с балкона которого жильцы вытряхивают одежду или ковровые дорожки...

В электропоездах и вагонах метро, подземных переходах и на улицах городов процветает несанкционированная торговля. Коробейники XXI в. бойко реализуют товары на любой вкус, а покупатели то и дело приговаривают: «Рынок – это тот же бутик, только дешевле». Здесь же, на псевдорынке (базаре), теневые доходы граждан соединяются с теневыми товарами (едой и напитками, одеждой и обувью, парфюмерией и косметикой, аксессуарами, сигаретами) и услугами (банковскими, строительными, медицинскими, образовательными, развлекательными).

**2. Оцените роль государства в современной России и эффективность органов контроля на всех уровнях власти – федеральном, региональном, муниципальном.**

**3. Почему органы государственной власти не принимают жестких действенных мер по наведению элементарного порядка и соблюдению законодательных норм?**

Надежная система контроля является залогом успешного функционирования организации. Контроль может быть внешним или внутренним, постоянным или периодическим, тотальным или выборочным, а также финансовым, техническим, информационным...

**4. Каково значение предварительного, текущего и заключительного контроля для качественного выполнения заказа (контракта, проекта)?**

**5. Опишите стандартные процедуры контроля, применяемые в следующих организациях (две организации – по выбору): автосервис; ресторан; салон красоты; туристическое агентство; супермаркет; магазин бытовой техники.**

**6. Изобразите схематично систему контроля одной из коммерческих организаций (по Вашему выбору).**

## Тема 2.1. Власть и партнерство в современном менеджменте

Конституция Российской Федерации, как и аналогичные законы большинства стран мира, гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина «независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств» (ст. 19). Статья 34 гласит: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности».

В то же время представители государственных (законодательных, исполнительных, судебных) структур наделены большими правами и, как правило, меньшей ответственностью по сравнению с рядовыми гражданами.

**1. Каким образом Вы бы предложили решить или смягчить это противоречие?**

**2. Практически все российские губернаторы являются членами одной партии («Единая Россия»). Какие плюсы и минусы Вы видите в данном явлении?**

**3. Почему такое единодушие в принципе невозможно в США?**

**4. Почему, начиная с 1776 года, американцы не изменили 4-летний срок полномочий президента, а в России всего через 20 лет (!) её новейшей истории этот срок увеличили до 6 лет?**

Сегодня широкомасштабное пиратство охватывает практически все сферы жизнедеятельности общества. Имитация товаров, выпускаемых известными фирмами, и незаконное копирование литературных, музыкальных, кинематографических произведений стали болезнью XXI века. Это наносит ощутимый материальный и моральный ущерб как авторам и правообладателям, так и пользователям, клиентам.

**5. Охарактеризуйте элементы организационной системы менеджмента, призванной обеспечить производство (ввоз) и продажу легальной продукции в России.**

**6. Какие маркетинговые стратегии, по Вашему мнению, следует разрабатывать и реализовывать многонациональным компаниям (МНК), чтобы не проиграть битву с пиратами всех мастей?**

## **Тема 2.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента**

Осуществляя комплекс мероприятий, побуждающих персонал организации к определенным индивидуальным и групповым действиям, следует принимать во внимание различные подходы к проблеме лидерства.

*Точка зрения:* руководитель должен стремиться к тому, чтобы стать неформальным лидером; лидер (руководитель) должен быть один, тогда организация является жизнеспособной и эффективной.

*Точка зрения:* руководитель не должен подменять неформального лидера; формальная и неформальная структуры организации – это две стороны одной медали, два относительно самостоятельных, но взаимосвязанных, дополняющих друг друга элемента.

*Точка зрения:* руководитель должен по возможности создавать условия для раскрытия лидерских качеств у каждого сотрудника организации; каждый может и должен быть лидером.

**1. Проанализируйте альтернативы и решите, какой из точек зрения и почему Вы отдаете предпочтение? А может быть, Ваша позиция оригинальна?**

В определенных ситуациях руководители назначают неформального лидера официальным руководителем малой группы. Другие же категорически против таких экспериментов.

**2. Каково Ваше мнение на этот счет? Поясните.**

**3. Почему один и тот же метод стимулирования оказывается не всегда результативным? Приведите пример.**

Предположим, что у одного из Ваших ведущих региональных дилеров возникли семейные проблемы, и показатели продаж резко сократились. Как скоро этот, некогда лучший продавец фирмы восстановит форму неясно, а пока он работает плохо.

**4. Что предпримете Вы, имея возможность уволить его и заменить другим работником? Обоснуйте свое решение.**

## **Тема 3.1. Стиль менеджмента и имидж менеджера**

Наш современник мультимиллионер Роберт Киосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвел любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Ко мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть \$100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять займы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это..., но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, ... продать его за ту сумму, за какую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

**1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?**

**2. Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?**

Известно, что комбинированный стиль управления – это сочетание авторитарного, демократического и либерального стилей. Соотношение между ними варьируется в зависимости от рода деятельности, характера служебных отношений, рыночной конъюнктуры, этапа жизненного цикла организации, иных внешних и внутренних факторов.

**3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу 3:**

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

**4. Какие внутренние и внешние факторы обуславливают доминирование каждого из базовых стилей в комбинированном стиле управления?**

**5. Охарактеризуйте стили управления, предложенные Томом Бойделлом, придумайте оригинальные символы для условного обозначения каждого из них и заполните таблицу:**

## Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		
Оценивающий		
Интегрирующий		

**Тема 3.2. Этика бизнеса и психология управления**

Бытует мнение, что бизнес и мораль – явления трудно совместимые. То, что нравственно, далеко не всегда приносит прибыль, а для бизнеса все средства хороши.

**1. Проанализируйте данное противоречие. Приведите примеры, подтверждающие либо опровергающие это суждение.**

*Точка зрения:* не обманешь – не продашь (народная мудрость).

*Точка зрения:* обманешь – не продашь (новая версия).

**2. Сторонником какой из двух точек зрения Вы являетесь? Почему?**

Предположим, что Вас назначили на должность начальника отдела (службы), в котором работают 15–20 человек. После краткого представления нового руководителя трудовому коллективу генеральный директор покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными...

**3. Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого дня? На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых? Каким образом Вы сможете произвести благоприятное впечатление?**

Финансово-экономический кризис резко обострил конкуренцию на рынке труда. Если в 2007 году, по данным кадровых агентств и служб, количество поступивших от специалистов с высшим образованием резюме в среднем равнялось 5-6 на каждую вакансию, то в начале 2009 года оно возросло до 30 - 40, а по некоторым специальностям и выше.

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров...

**4. Составьте резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению), включив в него какую-либо «изюминку». В тексте избегайте каких-либо условностей (например, ООО «Последняя компания, телефон 8-495-XXXXXXX) и ограничьтесь одной страницей формата А4 (шрифт Times New Roman, кегль 12, междустрочный интервал 1,0).**

**Тема 4.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента**

Оценить эффективность работы менеджера и просто, и сложно. С одной стороны, если коммерческая или некоммерческая организация осуществила все запланированное в полном объеме, произвела товар или услугу, а затем реализовала их с прибылью и/или завоевала отличную деловую репутацию, значит, ее менеджеры и менеджмент являются эффективными. С другой стороны, вклад конкретного менеджера в общее дело, несмотря на «вирту-

альный» (нематериальный) характер управленческого труда, целесообразно подвергнуть тщательному экономико-математическому анализу и обоснованию, а также многокритериальной оценке.

Решение второй задачи потребует значительных интеллектуальных, волевых, эмоциональных, временных и иных затрат...

**Выступите в роли начальника отдела (службы), который должен разработать и представить для утверждения руководителю организации инициативный (внеплановый) проект.**

**Кратко изложите общий замысел и главную цель проекта, реализация которого потребует пять рабочих дней.**

**Используя наиболее адекватные методы планирования, обозначьте и распределите основные функции, а затем конкретизируйте обязанности (задачи) каждого участника проекта (не менее пяти человек).**

**Определите перечень мероприятий, в которых необходимо Ваше непосредственное участие.**

**Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии оценки трудового вклада каждого участника проекта?**

**Составьте график ежедневного контроля выполнения отдельных видов работ (персональных заданий) и проекта в целом.**

**Сформулируйте предложения по оплате труда участников проекта и стимулированию индивидуальной и коллективной деятельности.**

**Какими способами (методами) и средствами можно повысить (гарантировать) надежность выполнения данного проекта?**

**Рассчитайте экономический эффект данного проекта.**

**Всегда ли общий результат равен сумме индивидуальных результатов всех участников проекта? Поясните. Как Вы считаете, исчерпывает ли перечень приведенных критериев деятельности управляющего основу оценки его как топ-менеджера? Что бы вы добавили в предложенный список?**

#### **Тема 4.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики**

Немецкий философ, историк и культуролог О. Шпенглер (1880–1936) в своем главном сочинении «Закат Европы» писал: «Феномен других культур говорит на другом языке. Для других людей существуют другие истины. Для мыслителя имеют силу либо все, либо ни одна из них».

**1. В период интернационализации производства, когда все крупные компании приходят через слияния, поглощения, участие в стратегических альянсах и сталкиваются с проблемами совместимости корпоративных культур, сформулируйте 3-4 практические рекомендации современному менеджеру.**

**2. Сближает или разобщает научно-технический прогресс и процесс глобализации представителей различных стран, регионов, культур?**

«Бог управления», как называли при жизни основателя *Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.*, К. Мацусита: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния».

**3. Согласны ли Вы с отцом-основателем японского менеджмента?**

**4. Какие факторы обусловили беспрецедентное по масштабам и темпам развитие Японии в XX в. и ее превращение из периферийной страны во флагмана мировой индустрии?**

**5. Почему бизнесменам, политикам и государственным деятелям России не удастся решить эту задачу, несмотря на огромные запасы полезных ископаемых, неуклонный рост экспорта сырья и благоприятную конъюнктуру на мировых рынках?**

На рубеже XX–XXI вв. признанным мировым лидерам – государствам большой семерки (G7) был брошен вызов. Сегодня все чаще и чаще говорят о тех странах, которые имеют не только и не столько высшие валовые, сколько среднестатистические показатели. Лидерство по ним, как и по индексам человеческого развития, экономической безопасности и т.п., прочно удерживают Норвегия, Швеция, Дания, Финляндия.

**6. Сравните системы менеджмента стран большой семерки и скандинавских стран. Какие элементы менеджмента по-скандинавски обеспечивают наивысшие показатели уровня жизни в этих странах?**

«Демократия – не идеальная, но лучшая из современных форм государственного устройства», – часто приходится слышать в наше время. А философ Платон (427 – 347 гг. до н.э.) считал демократию извращенной формой государства и ставил ее в один ряд с олигархией и тиранией?

**7. Какая форма государства, по мнению Аристотеля и Макиавелли, является наилучшей? А по Вашему мнению?**

**8. Почему монархии не являются помехой социально-экономическому развитию стран с сильными демократическими традициями – Японии, Великобритании, Швеции, Дании, Норвегии, Бельгии, Нидерландов, Люксембурга и ряда других?**

Финансово-экономический кризис усилил разногласия внутри Евросоюза, часть стран которого (например, Греция, Испания, Португалия, Италия) имеют существенный внутренний долг, сопоставимый с их ВВП, и дефицит госбюджета. Что касается наиболее развитых в экономическом отношении государств, то они не желают превращаться в постоянных доноров и оказывать финансовую помощь аутсайдерам...

**9. Какими Вам видятся перспективы интеграции европейских государств? Каковы ее сильные и слабые стороны?**

Процесс присоединения России к ВТО не был простым. Он длился почти 20 лет и завершился в 2012 году. При этом дискуссия о перспективах и последствиях для нашей страны продолжается. Одни эксперты выражают оптимизм, другие – пессимизм. В этой связи напомним об основных плюсах (улучшение условий для доступа российской продукции на внешние рынки, доступ к международному механизму разрешения торговых споров, создание более благоприятного климата для иностранных инвестиций), и минусах, угрозах (низкая конкурентоспособность российских товаров и услуг на мировом рынке, необходимость синхронизации темпов основных экономических процессов; возможность деградации ряда ключевых отраслей народного хозяйства, к числу которых относят АПК, авто- и авиапром).

**10. Учитывая неоднозначность последствий присоединения России к ВТО, оцените перспективы ее участия в интеграционном процессе.**

#### **Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоя-

тельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

## 7.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	1	История управленческой мысли
		2	<b>Менеджмент</b>
		3	Организационное поведение
		4	Государственное и муниципальное управление
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)
ОПК-6	владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	1	<b>Менеджмент</b>
		2	Методы оптимальных решений
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)
ПК-12	умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнёрами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	1	<b>Менеджмент</b>
		2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
		3	Государственное и муниципальное управление
		4	Внешняя торговля Российской Федерации
		5	Этика делового общения и правила ведения переговоров / Управление

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
			человеческими ресурсами
		6	Международная торговля
		7	Международный менеджмент
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

### 7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ОПК-2 (второй этап)</b>				
Знать (2) – современные концепции организационно-управленческой деятельности	Не знает	Знает содержание некоторых концепций с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового восприятия	Знает основные концепции с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания современных концепций управления
Уметь (2) – анализировать многообразие моделей и стилей управления, выявлять их сильные и слабые стороны	Не умеет	Анализирует ограниченный набор моделей управления	Демонстрирует умение анализировать различные модели управления, допуская небольшие погрешности	Выполняет анализ различных моделей полностью правильно
Владеть (2) – навыками выбора, обос-	Не владеет	Владеет ограниченным набором	Демонстрирует владение	Демонстрирует уверенное вла-



Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
нования и коррекции разрабатываемых организационно-управленческих решений		методов управления нескольких школ менеджмента	основными методами управления существующих школ менеджмента, допуская небольшие погрешности	дение основными методами управления существующих школ менеджмента
<b>ОПК-6 (первый этап)</b>				
Знать (1) – основные методы и процедуры, связанные с принятием управленческих решений в производственном менеджменте	Не знает	Знает некоторые методы	Знает назначение и содержание основных методов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (1) – разрабатывать и обосновывать управленческие решения, адекватные текущим потребностям производства	Не умеет	Умеет разрабатывать управленческие решения, но допускает ошибки	Умеет разрабатывать управленческие решения, допускает ошибки, не влияющие на конечный результат	Умеет выполнять в соответствии со всеми требованиями
Владеть (1) – методами разработки и принятия решений в процессе управленческой деятельности	Не владеет	Владеет ограниченным набором методов	Демонстрирует владение основными методами принятия решений, допуская небольшие погрешности	Свободно владеет методами принятия решений
<b>ПК-12 (первый этап)</b>				
Знать (1) – источники научной технической информации по своей профессиональной деятельности	Не знает	Знает некоторые источники	Знает основные источники	Знает источники научной технической информации по своей профессиональной

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
				деятельности, способен оценить их достоверность
Уметь (1) – организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации	Не умеет	Умеет выполнять только отдельные этапы работ	Умеет в соответствии с основными требованиями с незначительными замечаниями	Умеет в соответствии со всеми требованиями
Владеть (1) – методами принятия решений при реализации проектов, направленных на развитие организации	Не владеет	Владеет ограниченным набором методов	Демонстрирует владение основными методами принятия решений, допуская небольшие погрешности	Свободно владеет методами принятия решений

### 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

##### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-2

**1. В соответствии с классификацией Г. Минцберга к группе межличностных ролей (interpersonal category) НЕ относится одна из перечисленных, а именно**

1. глава (Figurehead)
2. лидер (Leader)
3. связующее звено (Liaison)
4. наблюдатель (Monitor)

**2. В соответствии с классификацией Г. Минцберга к группе информационных ролей (informational category) НЕ относится одна из перечисленных, а именно**

1. наблюдатель (Monitor)
2. проводник (Disseminator)
3. представитель, оратор (Spokesperson)
4. связующее звено (Liaison)

**3. В соответствии с классификацией Г. Минцберга к группе ролей, связанных с принятием решений (decisional category), НЕ относится одна из перечисленных, а именно**

1. предприниматель (Entrepreneur)
2. разрешающий проблемы (Disturbance Handler)
3. распределяющий ресурсы (Resource Allocator)

4. ведущий переговоры (Negotiator)
5. эксперт (Expert)

**4. Классификация, включающая 10 ролей менеджера, была изложена в одной из книг канадского ученого Генри Минцберга**

1. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations (1989)
2. Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners (1994)
3. Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development (2004)
4. Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better (2013)
5. Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center (2015)

**5. Классифицируя ценностные ориентации менеджера, Уильям Гут (Guth) и Ренато Тагиури (Tagiuri) отнесли к теоретическим следующие дескрипторы (показатели)\*:**

1. Истина
2. Знания
3. Рациональное мышление
4. Практичность
5. Полезность
6. Накопление богатства
7. Власть
8. Признание

\* Примечание. Необходимо выбрать три.

**6. Классифицируя ценностные ориентации менеджера, Уильям Гут (Guth) и Ренато Тагиури (Tagiuri) отнесли к экономическим следующие дескрипторы (показатели)\*:**

1. Истина
2. Знания
3. Рациональное мышление
4. Практичность
5. Полезность
6. Накопление богатства
7. Власть
8. Признание

\* Примечание. Необходимо выбрать три.

**7. Классифицируя ценностные ориентации менеджера, Уильям Гут (Guth) и Ренато Тагиури (Tagiuri) отнесли к политическим следующие дескрипторы (показатели)\*:**

1. Истина
2. Знания
3. Рациональное мышление
4. Практичность
5. Полезность
6. Накопление богатства
7. Власть
8. Признание

\* Примечание. Необходимо выбрать два.

**8. Классифицируя ценностные ориентации менеджера, Уильям Гут (Guth) и Ренато Тагиури (Tagiuri) отнесли к социальным следующие дескрипторы (показатели)\*:**

1. Позитивные взаимоотношения

2. Чувство близости
3. Отсутствие конфликтов
4. Художественная гармония
5. Композиция
6. Форма и симметрия

\* Примечание. Необходимо выбрать три.

**9. Классифицируя ценностные ориентации менеджера, Уильям Гут (Guth) и Ренато Тагиури (Tagiuri) отнесли к эстетическим следующие дескрипторы (показатели)\*:**

1. Позитивные взаимоотношения
2. Чувство близости
3. Отсутствие конфликтов
4. Художественная гармония
5. Композиция
6. Форма и симметрия

\* Примечание. Необходимо выбрать три.

**10. Высокая структура (tall structure) в менеджменте характеризуется:**

1. средней нормой управляемости и большим числом иерархических уровней
2. средней нормой управляемости и небольшим числом иерархических уровней
3. низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней
4. низкой нормой управляемости и небольшим числом иерархических уровней

**11. Плоская структура (flat structure) в менеджменте характеризуется:**

1. высокой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней
2. высокой нормой управляемости и небольшим числом иерархических уровней
3. низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней
4. низкой нормой управляемости и небольшим числом иерархических уровней

**12. Метод PERT был разработан в США с целью:**

1. внедрения системы японского менеджмента «точно в срок»
2. оценки и пересмотра программ (проектов)
3. оценки критического пути
4. внедрения программы социальной ответственности корпораций

**13. Какая из перечисленных организационно-управленческих структур является наиболее эффективной?**

1. функциональная
2. дивизиональная (продуктовая, клиентская, географическая)
3. матричная
4. глобальная матричная
5. сетевая
6. круговая
7. многомерная
8. любая организационная структура имеет достоинства и недостатки

**14. Для обозначения пяти стилей руководства в «Сетке управления» (Managerial Grid) используются символы 1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9, а кто является автором данной концепции?**

1. Карл Маркс и Фридрих Энгельс
2. Лайман Портер и Эдуард Лоулер
3. Майкл Портер и Питер Друкер
4. Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури

5. Роберт Блейк и Джейн Моутон

**15. Ситуативная модель управления, которую разработали Виктор Врум и Филипп Йеттон, содержит такие способы принятия решений, как:**

1. авторитарный, демократический, либеральный
2. стратегический, тактический, оперативный
3. автократический, консультативный, групповой
4. долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный
5. предварительный, текущий, заключительный
6. X, Y, Z
7. A, B, C

**16. В современном менеджменте аббревиатура «CSR» используется для обозначения концепции:**

1. максимизации прибыли
2. создания дополнительных рабочих мест
3. охраны окружающей среды
4. социальной ответственности бизнеса
5. пожизненного найма
6. обучения и развития персонала

**17. Аббревиатура HR означает в менеджменте ресурсы**

1. людские (человеческие)
2. материальные
3. финансовые
4. информационно-технологические

**18. Аббревиатура IT означает в менеджменте ресурсы**

1. людские (человеческие)
2. материальные
3. финансовые
4. информационно-технологические

**19. ISO – это название международной организации, занимающейся проблемами**

1. гражданской авиации
2. неопознанных летающих объектов
3. образования, науки и культуры
4. продовольствия и сельского хозяйства
5. стандартизации продукции (товаров, услуг, промышленных методов)

**20. Система стратегических факторов успеха любой организации, разработанная специалистами компании «МакКинси», получила название**

1. 4 P
2. 4 S
3. 7 P
4. 7 S

**ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-6**

**1. Количественными методами прогнозирования являются:**

1. Метод экспертных оценок
2. Метод Дельфи
3. Совокупное мнение торгового персонала
4. Модель ожидания потребителей
5. Анализ временных рядов

## 6. Причинно-следственное моделирование

### 2. Качественными методами прогнозирования являются:

1. Метод экспертных оценок
2. Метод Дельфи
3. Совокупное мнение торгового персонала
4. Модель ожидания потребителей
5. Анализ временных рядов
6. Причинно-следственное моделирование

### 3. «Знак вопроса», «Звезда», «Собака», «Денежный мешок» («Дойная корова»), – эти стратегические альтернативы являются элементами матрицы:

1. «Продукт / Рынок» Игоря Ансоффа
2. «Движущих сил конкуренции» Майкла Портера
3. «Доля рынка / Рост рынка» (Бостонская консалтинговая группа)
4. SWOT
5. PEST
6. ABCD

### 4. У любой «фирмы-однодневки»:

1. Есть миссия и долгосрочная цель
2. Есть миссия, но нет долгосрочной цели
3. Есть долгосрочная цель, но нет миссии
4. Нет ни миссии, ни долгосрочной цели

### 5. Как известно, в менеджменте термины «миссия» и «цель» не являются тождественными. В этой связи, Вы полагаете, что миссия – это важнейшая составляющая, атрибут успешной деятельности:

1. Мультинациональной компании
2. Транснациональной компании
3. Национальной компании
4. Коммерческой организации
5. Некоммерческой организации
6. Любой организации

### 6. Аббревиатура MBO (management by objectives) означает управление:

1. объективное
2. субъективное
3. объектное
4. целевое, или управление по целям

### 7. Аббревиатура СБЕ (SBU) означает стратегию:

1. бизнес единиц
2. безопасности
3. единства бизнеса и общества
4. богатства и единоначалия

### 8. Что означает аббревиатура «ЛПР» применительно к сфере разработки и принятия управленческих решений?

---

### 9. Модель управления организационными изменениями, которую разработал Лари Грейнер, является:

1. трехэтапной

2. пятиэтапной
3. шестиэтапной
4. семиэтапной
5. восьмиэтапной

**10. Модель индивидуальных и организационных изменений, разработанная американской компанией Prosci, вошла в профессиональный лексикон как аббревиатура**

1. ADKAR
2. DAKAR
3. KADAR
4. RAKAD

**11. Американские ученые Майкл Бир и Нитин Нория из Гарвардской школы бизнеса разработали концепцию организационных изменений, которая получила название**

1. А и J
2. Е и О
3. X и Y
4. «альфа» и «омега»

**12. Модель обучения, разработанная специалистами CoachingOurselves International, Inc., включает три основных элемента (формальное обучение, обратная связь и коучинг, собственный опыт), удельный вес которых равен, соответственно**

1. 10, 20 и 70%
2. 20, 30 и 50%
3. 30, 30 и 40%

**13. Высокотехнологичная методика настройки процессов, разработанная в компании Motorola с целью минимизации вероятности дефектов на производстве, получила название:**

1. «шесть дельт»
2. «шесть омег»
3. «шесть сигм»
4. «шесть альф»

**14. По официальным данным, размещенным на сайте Международной организации по стандартизации (<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>), стандарт 9001, содержащий требования к системам менеджмента качества, внедрен более чем:**

1. в 1 млн. организаций из 170 стран
2. в 5 млн. организаций из 170 стран
3. в 1 млн. организаций из 196 стран
4. в 5 млн. организаций из 196 стран

**15. Первые исследования в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США были проведены в период**

1. 1900 – 1925 гг.
2. 1925 – 1945 гг.
3. 1945 – 1970 гг.
4. 1970 – 1985 гг.

**16. Отцом-основателем научной теории управления качеством и автором книг «Экономическое управление качеством промышленной продукции» (1931), «Статистиче-**

**ский метод с точки зрения контроля качества» (1939) является американский ученый**

1. Уильям Деминг
2. Уолтер Шухарт
3. Джозеф Джуран
4. Норберт Винер

**17. Научные достижения Уильяма Деминга и Джозефа Джурана в области управления качеством первоначально не получили широкого признания в США, но с огромным интересом были восприняты и внедрены в послевоенный период (1946 – 1950) в:**

1. СССР
2. Японии
3. Южной Кореи
4. Австралии и Новой Зеландии

**18. В книге Питера Сенжа (Peter Senge) «Пятая дисциплина» раскрыты проблемы управления**

1. малыми предприятиями
2. средними крупными предприятиями
3. международными корпорациями
4. неправительственными организациями
5. самообучающимися организациями

**19. В книге А.И. Пригожина «Методы развития организаций» детально рассмотрены проблемы организационной самодиагностики; при этом одним из ключевых методов, позволяющим решать эту задачу, избрана**

1. «Крестовина»
2. «Гильотина»
3. «Трапедия»
4. «Призма»

**20. Разработка принципиально новых подходов к решению возникающих организационных проблем называется**

1. когерентность
2. транспарентность
3. толерантность
4. креативность

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-12

**1. Укажите название российского медиахолдинга, который включает телеканал, интернет- и печатные СМИ**

1. БРК
2. БКР
3. КРБ
4. КБР
5. РБК
6. РКБ

**2. «Я задумал основать дело, построенное на сборе данных по ценным бумагам, возможности для клиентов выбрать самые важные с их точки зрения данные, а затем**



предоставить программное обеспечение, которое позволит обычным людям, не математикам, произвести анализ предоставленной информации. Этой возможности мучительно недоставало на рынке услуг...»

Кто автор этой идеи, воплотившейся в создании специального терминала, через который можно получить доступ к текущим и историческим ценам практически на всех мировых биржах и многих внебиржевых рынках, ленте новостей ведущих средств СМИ, системе электронной торговли облигациями и другими ценными бумагами?

1. Стив Джобс
2. Сергей Брин
3. Майкл Блумберг
4. Майкл Джексон
5. Евгений Касперский
6. Павел Дуров

3. Российский предприниматель, программист, один из создателей социальной сети «ВКонтакте» и одноимённой компании; в годы студенчества – лауреат стипендий Президента РФ и Правительства РФ, трёхкратный лауреат Потанинской стипендии:

1. Михаил Ходорковский
2. Евгений Касперский
3. Павел Дуров
4. Николай Никифоров
5. Евгений Чичваркин
6. Аркадий Дворкович

4. Укажите правильное название периодического издания (журнала) для специалистов в области управления:

1. «Менеджмент в России и за рубежом»
2. «Менеджмент в России и не только...»
3. «Менеджмент в России и СНГ»
4. «Менеджмент и маркетинг»

5. Укажите правильное название периодического издания (журнала) для специалистов в области управления:

1. «Маркетинг в России и за рубежом»
2. «Маркетинг в России и не только...»
3. «Маркетинг в России и СНГ»
4. «Маркетинг и менеджмент»

6. Укажите издание, которое публикует ежегодный рейтинг 500 крупнейших мировых корпораций, рассчитанный по оценке рыночной стоимости (капитализации):

1. “Fortune”
2. “Financial Times”
3. “Interbrand”
4. “Wikipedia”
5. “WikiLeaks”

7. Укажите издание, которое публикует ежегодный рейтинг 500 крупнейших мировых корпораций, рассчитанный по объёму годовой выручки и прибыли:

1. “Fortune”
2. “Financial Times”
3. “Interbrand”
4. “Wikipedia”

5. «WikiLeaks»

**8. Укажите издание, публикующее ежегодный рейтинг лучших менеджеров России:**

1. «Аргументы и факты»
2. «Ведомости»
3. «Коммерсант»
4. «Комсомольская правда»
5. «Российская газета»

**9. Ежегодный национальный рейтинг лучших менеджеров России включает:**

1. 100 человек
2. 250 человек
3. 500 человек
4. 750 человек
5. 1000 человек

**10. Укажите название ежегодного рейтинга самых дорогостоящих брендов мира**

1. Fortune Global 500
2. FT Global 500
3. Top 100 Best Global Brands
4. Top 500 Best Global Brands

**11. Укажите название ежегодного рейтинга 500 крупнейших мировых корпораций по объему годовой выручки и прибыли:**

1. Fortune Global 500
2. FT Global 500
3. Top 100 Best Global Brands
4. Top 500 Best Global Brands

**12. Укажите название ежегодного рейтинга 500 крупнейших мировых корпораций по оценке рыночной стоимости (капитализации):**

1. Fortune Global 500
2. FT Global 500
3. Top 100 Best Global Brands
4. Top 500 Best Global Brands

**13. Один из указанных Интернет-порталов НЕ имеет отношения к трудоустройству:**

1. HeadHunter
2. SuperJob
3. LinkedIn
4. Free-lance
5. Ives Rocher

**14. Известный международный бренд на рынке онлайн-инвестиций и трейдинга, один из крупнейших брокеров России и СНГ:**

1. Forex Club
2. Forema
3. Oracle Apex
4. NASDAQ
5. NYMEX

**15. Укажите автора (авторов) учебника-бестселлера «Основы менеджмента»:**

1. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури
2. Ричард Дафт
3. Питер Дойль
4. Майкл Армстронг
5. Филип Котлер, Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс
6. Питер Фердинанд Друкер

**16. Укажите имя соавтора книги «Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма»:**

1. Александр Бард
2. Ричард Дафт
3. Питер Дойль
4. Майкл Армстронг
5. Питер Друкер
6. Филип Котлер

**17. Укажите книгу Питера Сенжа (Peter Senge), известного американского ученого и директора Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan:**

1. «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»
2. «Сделано в Японии»
3. «Моя жизнь, мои достижения»
4. «Задачи менеджмента в XXI веке»
5. «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента»

**18. Укажите книгу Генри Минцберга (Henry Mintzberg), профессора менеджмента университета McGill (Монреаль, Квебек):**

1. «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»
2. «Сделано в Японии»
3. «Моя жизнь, мои достижения»
4. «Задачи менеджмента в XXI веке»
5. «Структура в кулаке. Создание эффективной организации»

**19. Фамилия какого автора, известного теоретика и практика управления, пропущена в названии книги «... на каждый день. 366 советов успешному менеджеру»:**

1. Алекперов
2. Блумберг
3. Друкер
4. Карнеги
5. Минцберг
6. Морита

**20. Книга «Сделано в Японии» (“Made in Japan”), являясь биографией топ-менеджера и учебным пособием по менеджменту, имеет непосредственное отношение к японской фирме и бренду:**

1. JVC
2. Panasonic
3. Sony
4. Honda
5. Toyota
6. Suzuki
7. Mitsubishi

**21. Все ниже перечисленные страны, кроме одной, используют в обращении денежную единицу под названием «доллар». Какая страна является исключением?**

1. Австралия
2. Панама
3. Сингапур
4. США
5. Канада
6. Новая Зеландия
7. Индия

### **7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений**

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2**

**1. Установите соответствия между фамилиями специалистов в области менеджмента и их научными концепциями, разработками:**

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Генри Минцберг | а. классификация ролей менеджера   |
| 2. Ицхак Адизес   | б. жизненный цикл организации  |
| 3. Том Бойделл    | в. классификация стилей руководства  |
| 4. Стивен Кови    | г. классификация навыков эффективного руководства  |
| 5. Джоан Вудворд  | д. типы производств (единичное, массовое, поточное) и организационно-управленческих структур |

**2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы управления организационными изменениями (модель К. Левина):**

- а. замораживание
- б. размораживание
- в. действие

**3. Модель ADKAR включает пять этапов осуществления индивидуальных изменений: 1) осведомленность (осознание необходимости), 2) желание, 3) знание, 4) \_\_\_\_\_, 5) закрепление (побуждение к внедрению изменений). Впишите недостающее слово...**

**4. Установите соответствие между терминами и определениями:**

1. Ребрендинг
  2. Реструктуризация
  3. Реинжиниринг
  4. Бенчмаркинг
- а. процессы адаптации подразделений и внутренних связей организации к постоянно изменяющимся под влиянием различных факторов условиям внешней среды
- б. фундаментальное переосмысление и кардинальная перестройка технологии для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности компании (издержки, качество, сервис, темпы)
- в. изменение или обновление торговой марки с целью переориентации на иную фундаментальную идею, стратегию, клиентскую группу
- г. управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов

**5. Расставьте в правильной последовательности этапы бенчмаркинга:**

- а. адаптация и практическое внедрение лучших разработок
- б. сбор информации
- в. выбор продукта для сравнения
- г. выбор компании или отрасли для сравнения
- д. определение критериев сравнения
- е. анализ показателей и определение возможностей применения данных

**6. Расставьте в правильной последовательности стадии процесса выработки и реализации стратегического инновационного решения:**

- а. стратегический анализ
- б. стратегический диагноз
- в. формулирование новой стратегии
- г. оценка, корректировка и обновление программ
- д. стратегический контроль
- е. начало реализации новой стратегии

**7. Расставьте в правильной последовательности стадии трансформации организации (версия Ричарда Дафта):**

- а. обучающаяся организация
- б. традиционная вертикальная иерархия
- в. горизонтальная / сетевая организация

**8. Установите соответствие между названиями и специфическими отличиями организационных структур:**

- 1. высокая
- 2. плоская

а. оргструктура характеризуется низкой нормой управляемости и большим количеством иерархических уровней

б. оргструктура характеризуется высокой нормой управляемости и небольшим количеством иерархических уровней

**9. Сгруппируйте ниже перечисленные черты, характерные для каждого типа организационно-управленческой структуры:**

- 1. общие задачи
- 2. специфические задачи
- 3. жесткая иерархия полномочий, множество инструкций
- 4. гибкая иерархия, полномочия определяются знаниями и опытом
- 5. доминируют горизонтальные коммуникации
- 6. доминируют вертикальные коммуникации
- 7. децентрализованное принятие решений
- 8. централизованное принятие решений
- 9. ограниченное количество команд, специальных групп, интеграторов
- 10. неограниченное количество команд, специальных групп, интеграторов

А. Традиционная (механистическая) структура	Б. Современная (органическая) структура


10. Эксперт мирового уровня в области управления деятельностью организаций Ицхак Кальдерон Адизес утверждает: «Менеджмент это А при принятии решений и Б при их реализации; В – самая основная вещь, которой стоит уделить внимание. Это самая большая проблема России. Остальное по сравнению с ней очень легко решить».

Замените буквы А, Б, В необходимыми словами:

1. диктаторство
2. коррупция
3. демократия

#### Задание 1.

В книге известного канадского ученого Генри Минцберга “Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better”, опубликованной в 2013 году издательством Berrett-Koehler Publishers, Inc., автор подверг критике сложившуюся традицию разграничения лидеров и менеджеров, которые, соответственно, «делают правильные вещи, справляются с изменениями» либо «делают вещи правильно, справляются со сложностями». На основе анализа особенностей практической деятельности 29 современных менеджеров высшего, среднего и низшего звеньев он сделал вывод о том, что «вместо противопоставления лидеров и менеджеров нам следовало бы увидеть менеджеров как лидеров, а лидерство – как успешный менеджмент...».

*Обратитесь к доступной учебной и справочно-энциклопедической литературе по менеджменту и сравните определения терминов «руководитель» и «лидер».*

*Выразите свое отношение к утверждению о том, что традиционный подход, базирующийся, соответственно, на «формальном» и «неформальном» истолковании двух терминов ныне устарел.*

*Переведите на русский язык и прокомментируйте следующий фрагмент этой книги: «I believe we are now overled and undermanaged ... Moreover, leadership focuses on the individuals, whereas this book sees managing together with leadership as naturally embedded in what be called communityship».*

#### Задание 2.

Канадский ученый Генри Минцберг, автор книги “Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better”, опубликованной в 2013 году издательством Berrett-Koehler Publishers, Inc., выступил в присущей ему манере. Как и в работе-бестселлере «Требуются управленцы, а не выпускники МВА» этот известный специалист, удостоенный многих наград и отличий, предложил переосмыслить некоторые «канонические» постулаты менеджмента. Так, например, в параграфе под названием “Management as practice, not a profession” он иллюстрирует новый концептуальный подход схемой-треугольником:

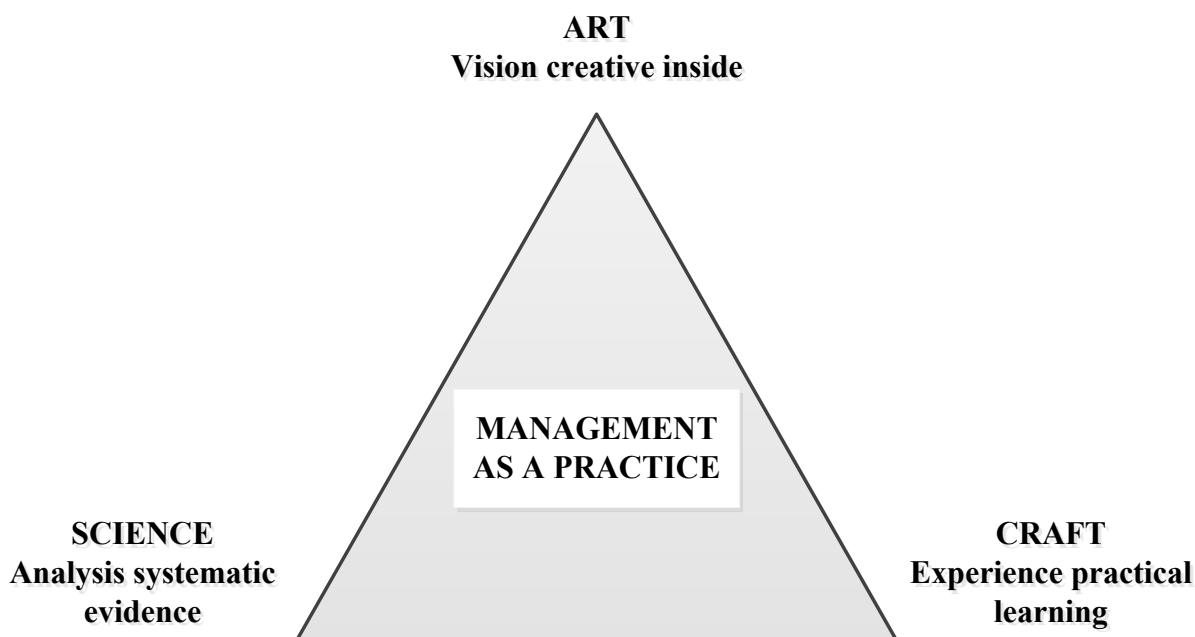


Рис. 1. Менеджмент как практика: искусство (art), ремесло (craft) и наука (science)

Далее Минцберг поясняет трехэлементную формулу менеджмента: «Managers deal with the messy stuff – the intractable problems, the complicated connections. This is what makes their work so fundamentally “soft” and why labels such as experience, intuition, judgment, and wisdom are so commonly needed to describe it. *Put together a good deal of craft with the right touch of art alongside some use of science, and you end up with a job that is above all a practice, learned through experience and rooted in context.* There is no “one best way” to manage; it depends on the situation».

***Выступите в роли менеджера, принимающего какое-либо решение, и поясните, какие его аспекты воплощают три указанных элемента.***

***Конкретизируйте представленный Вами типовой вариант и рассмотрите три ситуации, в которых каждый элемент будет выступать как доминанта.***

***«After years of seeking these Holy Grails, it is time to recognize that...»? Объясните термин «Святые Граали», используемый Минцбергом, и то, почему он отвергает его.***

### **Задание 3.**

«Не родилась еще та учебная аудитория, в которой можно создать руководителя» – один из любимых постулатов Генри Минцберга, из которого возникла книга «Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров» (2004, изд. на русском языке – 2008, 2010). В ней автор констатировал, что сложившиеся подходы, касающиеся стиля управления и всей системы подготовки менеджеров, неэффективны. По отношению к образовательным программам уровня МВА, Г. Минцберг акцентировал внимание на двух проблемах: это прием в школы бизнеса неподходящих людей и неверные методы их обучения, следствием чего оказываются негативные явления, разлагающие и практику управления, и организации, и современное общество в целом. На страницах указанной книги автор низвергает принципы МВА и выдвигает проверенные на практике собственные идеи реформирования, подробно рассказывая о своем детище – Международной магистерской программе по практическому управлению...

***Что Вам известно о программах МВА?***

*В чем их принципиальное отличие от «обычных» университетских программ, выпускники которых получают диплом магистра по направлениям «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление»?*

*Какие факторы в будущем могут оказать решающее влияние на Ваш выбор: продолжить учебу в магистратуре сразу после окончания бакалавриата (а) или через несколько лет (б)?*

*Не возникает ли у Вас подозрение, что резкая критика отдельных управленцев, их систем и в целом социальных институтов является «элементарным» способом конкурентной борьбы и рекламы собственных продуктов, образовательной линейки? Поясните, опираясь на информацию, размещенную на сайтах <http://www.mintzberg.org/> и <http://www.mcgill.ca/desautels/programs/masters>*

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-6

**1. Определите последовательность действий менеджера, характеризующих процессы подготовки и принятия управленческого решения:**

1. Оценка альтернатив
2. Оценка результатов
3. Выявление альтернатив
4. Диагностика проблемы
5. Анализ (идентификация) ограничений и критериев
6. Выбор альтернативы
7. Реализация решения

**2. Проанализируйте содержание таблицы и впишите названия шести типов (групп) ценностных ориентаций менеджера, оказывающих влияние на принятие управленческих решений и определение целей развития организаций:**

Типы ценностей	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
1	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
2	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
3	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
4	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
5	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность, даже с ущербом для прибыли
6	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

- а. религиозные
- б. эстетические
- в. социальные
- г. политические



- д. экономические
- е. теоретические

**3. Расположите в правильной последовательности основные этапы «цепи» подготовки и проведения организационных изменений:**

- а. оценка результатов работы команд и принятие решения
- б. оценка результатов организационных изменений
- в. оценка текущего состояния и перспектив развития организации
- г. мониторинг внутренней и внешней среды организации
- д. реализация плана организационных изменений
- е. осознание целесообразности организационных изменений
- ж. определение рабочих групп (команд) и начало их работы

**4. Сгруппируйте характеристики, отражающие многообразие рабочей силы:**

- 1. Пол
- 2. Образование
- 3. Возраст
- 4. Раса
- 5. Доход
- 6. Место жительства
- 7. Национальность
- 8. Семейное положение

А. Первичные характеристики	Б. Вторичные характеристики

**5. Сгруппируйте национальные культуры, отличающиеся по социальному контексту:**

- 1. Английская
- 2. Вьетнамская
- 3. Китайская
- 4. Корейская
- 5. Немецкая
- 6. Североамериканская
- 7. Скандинавская
- 8. Японская

А. Высокий контекст	Б. Низкий контекст

**6. Дополните таблицу, раскрывающую содержание кластерной модели национальных культур Фонса Тромпенаарса, недостающими терминами-антонимами:**

Основные континуумы		
универсализм	1	
индивидуализм	2	
нейтральность	3	
специфичность	4	
достижения	5	
последовательность	6	

- а. аффективность,
- б. диффузность,
- в. коллективизм,
- г. партикуляризм,
- д. предписания,
- е. синхронность

**7. Выразите согласие («да») или несогласие («нет») с утверждениями, раскрывающими суть глобальных изменений в управлении человеческими ресурсами:**

1. В монокронных культурах люди склонны делать одно дело за единицу времени да/нет
2. В полихронных культурах люди склонны делать несколько дел за единицу времени да/нет
3. В высококонтекстных культурах информация передается главным образом с помощью устной и письменной речи да/нет
4. В низкоконтекстных культурах слова передают лишь часть информации, которую необходимо дополнять, изучая язык телодвижений, традиции, обычаи и прочие контекстуальные ключи да/нет
5. Экспатриант – человек, возвращающийся на свою родину да/нет
6. Репатриант – тот, кто в течение длительного времени живет и работает за рубежом да/нет
7. Глобализация оказывает влияние только на тех людей, которые работают за рубежом и /или в мультинациональных корпорациях да/нет
8. Глобальный менеджер информирован о международных событиях, мыслит в мировых масштабах и толерантен к различиям да/нет

**8. Выразите согласие («да») или несогласие («нет») с утверждениями, раскрывающими специфику функционирования современных организаций:**

1. Трансформационные изменения радикально преобразуют организацию, но далеко не всегда оказываются успешными да/нет
2. Агент изменений – тот, кто совершает действия по изменению подсистем (люди, производство, финансы) или организации в целом да/нет
3. Размораживание – стадия, на которой осуществляются конкретные действия, ведущие к переменам в организации да/нет
4. Замораживание – стадия подготовки организации к переменам да/нет
5. Соппротивление изменениям – это установка или поведение, связанные с нежеланием осуществлять или поддерживать изменения да/нет
6. Инновация – это процесс рождения новой идеи; новшество да/нет
7. Единственный реальный способ справиться со стрессом – не допустить его возникновения и развития да/нет
8. Стресс, вызванный нерабочими факторами, может оказывать воздействие и на трудовую деятельность человека да/нет

**9. Расставьте в нужной последовательности действия, образующие «цикл Шухарта»:**

- а. делать, исполнять (Do)
- б. проверять, контролировать (Check)
- в. планировать (Plan)
- г. внедрять (Act)

**10. Установите соответствие между терминами и сущностью 4 способов трансформации знаний, изложенных в книге «Компания – создатель знания» (авторы – Икуджи-ро Нонака и Хиротака Такеучи):**

1. Социализация
  2. Экстернализация
  3. Комбинация
  4. Интернализация
- 
- а. из формализованного в формализованное
  - б. из формализованного в неформализованное
  - в. из неформализованного в неформализованное
  - г. из неформализованного в формализованное

### **Задание 1.**

В бестселлере известного теоретика и практика менеджмента Стивена Кови (1932 – 2012) «7 навыков высокоэффективных людей», который журналом Time включил в список 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу, наряду с навыками, способствующими достижению успеха, перечислены и вредные привычки: 1) жаловаться, 2) критиковать, 3) сравнивать себя с другими, 4) соперничать за признание, 5) яростно отстаивать свою правоту.

*Раскройте сущность и специфику проявления каждого из пяти «негативных качеств» в современном менеджменте.*

*Невзирая на огромный риск зачисления Вас в ряды самозванцев, критикующих гуру менеджмента, постарайтесь опровергнуть его мнение по каждому из пяти пунктов. Для этого кратко опишите ситуации, в которых именно такие качества менеджера (вопреки вынесенному вердикту!) бывают или могут быть востребованы.*

### **Задание 2.**

В середине XX столетия корифей менеджмента Питер Друкер утверждал, что «дни «интуитивного» менеджера сочтены». В наши дни Генри Минцберг, столь же знаменитый и титулованный из ныне живущих гуру менеджмента, написал: «Sixty years later, we are still counting...»

*Что такое «интуиция»?*

*Какова роль интуиции в деятельности современного менеджера?*

*Познакомьтесь с биографией П.Ф. Друкера (1909 – 2005) и кратко изложите его основные управленческие идеи.*

*С какими финальными выводами, изложенными в шестой главе книги «Задачи менеджмента в XXI веке», Вы согласны, а с какими нет и почему?*

### **Задание 3.**

Познакомьтесь с материалами сайта «Институт Адизеса в России» <http://adizes.ru/> и найдите там описание двух базовых менеджерских стилей, именуемых «Предприниматель» и «Администратор» (<http://adizes.ru/adizes-methodology/management-styles-paei/>).

*Сопоставьте и прокомментируйте их сокращенные обозначения: Paei и pAei.*

*Характеризуя особенности бюрократического управления и Бюрократа, как «представителя этого типа неправильного менеджмента», Ицхак Адизес подчеркнул: «Администратора может подробно описать каждое дерево – от макушки до корней, но не представляет, как выглядит лес и где он находится».*

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-12

### 1. Установите соответствие между названиями и сущностью применяемых в современных мультинациональных компаниях (МНК) стратегий:

1. полицентризм
2. этноцентризм
3. геоцентризм

- а. назначение на ключевые должности в зарубежных «дочках», как правило, лиц из числа местных руководителей
- б. назначение на ключевые должности в зарубежных «дочках», как правило, сотрудников материнской компании
- в. назначение на ключевые должности в зарубежных «дочках» лиц, которые имеют соответствующую квалификацию и опыт

### 2. Установите соответствие между аббревиатурами, широко используемыми в современном управлении, и их содержанием:

1. CSR
2. GR
3. HR
4. PR

- а. «связи с общественностью»
- б. «связи с государственными структурами, правительством»
- в. «корпоративная социальная ответственность»
- г. «персонал, человеческие ресурсы»

### 3. Установите соответствие между терминами, используемыми в деловом общении, и их содержанием

1. креативность
2. «инсайд»
3. толерантность
4. транспарентность

- а. разработка инновационных подходов к решению организационных проблем
- б. терпимость, снисходительность к кому-либо или чему-либо (например, к иному мнению)
- в. открытость, доступность, отсутствие секретности (например, информации)
- г. закрытость информации; режим конфиденциальности, за нарушение которого виновные могут привлекаться к ответственности

### 4. Определите соответствие символов в формуле Р. Бекхарда – Д. Глейтчера ( $D \times V \times F > R$ ):

- а. D
- б. V
- в. F
- г. R

1. сопротивление
2. видение
3. неудовлетворенность
4. первый шаг преобразований

**5. Расставьте в правильной последовательности (от простейшего – к самому сложному) методы обучения согласно классификации И.Я. Лернера:**

- а. проблемный
- б. информационно-рецептивный
- в. репродуктивный
- г. исследовательский

**6. Определите соответствие (концепция Ф. Гуияра – Дж. Келли):**

1. Ревитализация (оживление)
2. Реструктуризация
3. Рефрейминг
4. Реновация (обновление)

- а. преобразования, которые обращены к сознанию (мозгу) компании
- б. преобразования «организма» компании
- в. преобразования отношений с внешней средой
- г. преобразования людей и духа компании

**7. Определите соответствие (концепция Ф. Гуияра – Дж. Келли):**

1. Рефрейминг
2. Реструктуризация
3. Ревитализация (оживление)
4. Реновация (обновление)

- а. концентрация на потребностях рынка и инновации в бизнесе
- б. разработка системы вознаграждения, персонала и организации
- в. определение цели и построение системы показателей
- г. построение экономической модели и упорядочение инфраструктуры

**8. Расставьте в правильной последовательности основные этапы «кривой перемен» (концепция Джинни Дак, изложенная в книге «Монстр перемен»):**

- а. подготовка
- б. достижение цели
- в. проверка на прочность
- г. реализация
- д. застой

**9. Установите соответствие между терминами и определениями:**

1. Процесс
2. Система
3. Структура

- а. совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях
- б. множество элементов, связанных между собой определенным образом и образующих целостность, единство
- в. совокупность последовательных действий для достижения результата

**10. Установите соответствие между государствами БРИКС и денежными единицами, которые находятся в обращении:**

- 1. Бразилия
- 2. Россия
- 3. Индия
- 4. Китай
- 5. Южно-Африканская Республика

- а. ранд
- б. реал
- в. рубль
- г. рупия
- д. юань

**11. Установите соответствие между странами СНГ и названиями денежных единиц, которые находятся в обращении:**

- 1. Азербайджан
- 2. Армения
- 3. Беларусь
- 4. Казахстан
- 5. Кыргызстан
- 6. Молдова
- 7. Таджикистан
- 8. Туркменистан
- 9. Узбекистан

- а. сум
- б. манат
- в. сомони
- г. лей
- д. сом
- е. тенге
- ж. рубль
- з. драм
- и. манат

**Задание 1.**

Как известно, 18 марта 2014 года состоялось официальное подписание документа о вхождении Крыма в состав Российской Федерации. В ответ на этот «недружественный» акт высшими должностными лицами и парламентами США, Евросоюза, Японии и других стран были введены политические и экономические санкции в отношении российских компаний и физических лиц, которые действуют вот уже несколько лет...

В результате необходимости адаптации к новым условиям деятельности и благодаря ответным мерам, введенным Россией, некоторые отрасли экономики (например, сель-

ское хозяйство, легкая промышленность) получили дополнительный импульс к саморазвитию и гарантированный сбыт продукции на внутреннем рынке. Те же организации, которые были интегрированы преимущественно в систему международного бизнеса, оказались в трудном положении и должны были искать новых партнеров в новых странах.

*Предположим, что Вы являетесь начальником отдела департамента внешних коммуникаций одного из крупнейших государственных предприятий России. Перед Вами поставлена задача расширить международное сотрудничество в рамках BRICS и найти 3-4 аналогичные компании для организации делового взаимодействия.*

*С чего Вы намерены начать?*

*Какие предприятия (организации) попали в поле Вашего внимания?*

*С кем из 3-4 потенциальных партнеров Вы попытаетесь установить деловой контакт в первую очередь и почему?*

## Задание 2.

*Подготовьте официальное письмо с предложением об установлении деловых отношений и возможном начале сотрудничества, которое после согласования текста с вице-президентом Вашей корпорации будет направлено в адрес одной из зарубежных компаний (см. предыдущее задание).*

*Будьте предельно внимательны и не забудьте о том, что Вам следует не только определить направления сотрудничества, объемы поставок продукции и/или порядок взаиморасчетов, но и наилучшим образом презентовать свою организацию в условиях жесткой конкуренции на международном рынке.*

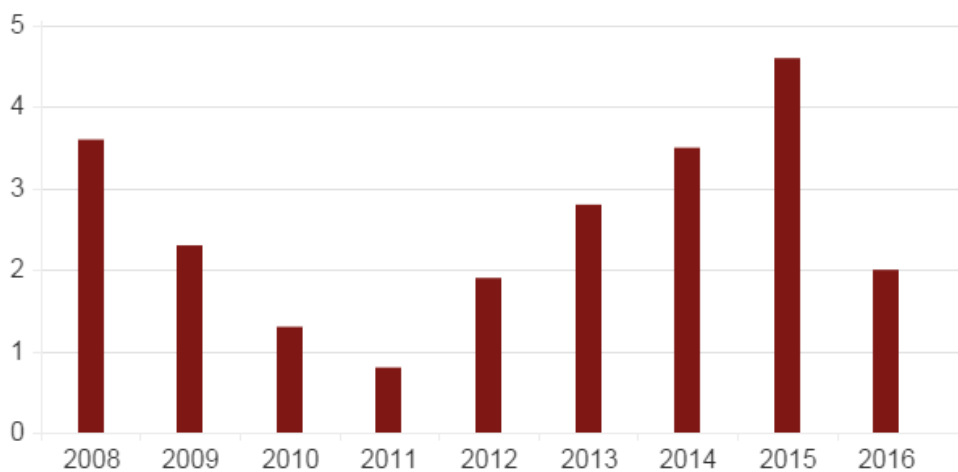
*Также помните, что написанное пером не вырубить топором...*

## Задание 3.

Через пять лет после мирового финансово-экономического кризиса 2008 – 2009 гг. Россия оказалась вновь в кризисе, охватившем все отрасли и сферы жизнедеятельности. Судя по макроэкономическим данным, текущая ситуация остается сложной и напряженной, а в ближайшем будущем (до 2019 года) россияне ждут непростые времена (рис. 2 и 3).



Рис. 2. Расходы и доходы федерального бюджета России



Министерство финансов России

В В С

Рис. 3. Объем Резервного фонда Российской Федерации (трлн. руб.)

Предположим, что после пяти лет успешной работы в крупной госкорпорации Вы стали директором департамента международного сотрудничества (см. зад. 1 и 2). В трудный период 2014 – 2016 гг. при активном участии сотрудников Вашего департамента было налажено и развивалось взаимовыгодное сотрудничество с аналогичными корпорациями Бразилии, Индии, Китая и ЮАР. Казалось, все идет по плану и развивается отлично, однако на основании принятого госбюджета России на 2017 – 2019 гг. и специального распоряжения Правительства РФ стало ясно: бюджет Вашей госкорпорации будет сокращен на 15-20%. При этом топ-менеджмент планирует годовой бюджет по принципу «неприкасаемых нет», и это означает, что урезания коснутся всех расходных статей, включая и международное сотрудничество...

*Вам предстоит выступить на совещании у вице-президента госкорпорации, куда будут приглашены руководители основных и вспомогательных подразделений, а также четыре куратора двухсторонних отношений (один специалист на страну – Бразилия, Индия, Китай, ЮАР). Какие 2-3 основные идеи Вы намерены предложить и обосновать, чтобы решить сложившуюся проблему? Очевидно, что кураторы будут настаивать, что бюджет по их проектам и без того урезан (куда еще?!), но Вы хорошо понимаете: от недовольства россиян чуда не случится, т.е. денег в Большой казне не прибавится, а в бюджете корпорации их в любом случае станет меньше на 20%.*

### 7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-2

##### Задание 1.

*Опираясь на концепцию ситуационного лидерства Пола Герси (Paul Hersey) и Кена Бланчарда (Kenneth Hartley Blanchard), изображенную на рис. 4, назовите четыре позиции в какой-либо организации (сфера деятельности – по Вашему усмотрению), на которых могут работать сотрудники указанных четырех типов – R1, R2, R3, R4.*



Поведение, ориентированное на выполнение задания			
Низкое		Высокое	
Делегирует ответственность за принятие решений и внедрение их в жизнь	Разрешает обмен идеями и участие в принятии решений	Объясняет принятые решения и дает возможность выяснить все детали	Дает четкие указания и осуществляет постоянный контроль исполнения работы
<b>S4</b>	<b>S3</b>	<b>S2</b>	<b>S1</b>
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
Способны и хотят, или уверены	Способны, но не хотят, или неуверены	Неспособны, но хотят, или уверены	Неспособны и не хотят, или неуверены
<b>Высокая</b>	<b>Умеренная</b>		<b>Низкая</b>
<b>Готовность подчиненных</b>			

Рис. 4. Управленческая модель Пола Герси (Paul Hersey) и Кена Бланчарда (Kenneth Hartley Blanchard)

*Назовите стили управления, «зашифрованные» обозначениями S1, S2, S3, S4. Считаете ли Вы, что современный менеджер обязан руководствоваться данной схемой для стимулирования работников указанных типов? Имеет ли ситуационный подход в управлении какие-либо недостатки, ограничения, негативные последствия? Приведите примеры.*

### Задание 2.

Познакомьтесь с книгами Роберта Кийосаки из серии «Богатый папа, бедный папа» в той их части, где автор описывает четыре типа работников...

*Охарактеризуйте работников типа E, S, B, I, обращая внимание на их сильные и слабые стороны, т.е. возможности, которые они имеют, и проблемы, с которыми они сталкиваются.*

### Задание 3.

Правило №1, которое сформулировал Роберт Кийосаки, звучит так: «Вы должны знать разницу между активом и пассивом и приобретать активы». И далее разъясняет, в чем суть финансовых проблем, с которыми сталкиваются и борются люди: «Богатые люди приобретают активы. Бедные и средний класс приобретают пассив, который они считают активом».

*Что означают термины «актив» и «пассив»? Приведите примеры типичных активов и пассивов, которыми располагаете Вы или Ваши родственники, знакомые.*

*Сравнивая менталитет бедных и богатых граждан, Роберт Кийосаки указывает, что первые считают собственный дом активом (Бедный папа), а вторые – пассивом (Богатый папа). А каково Ваше мнение?*

*Многие россияне убеждены в том, что иметь в собственности жилье гораздо выгоднее, чем арендовать. А как Вы считаете? (Не торопитесь поддерживать этот российский тренд, хотя бы потому, что, например, известный писатель Владимир Набоков 16 лет арендовал целый этаж отеля «Палас Монтрё» на берегу Женевского озера и по неофициальным подсчетам заплатил за него сумму, которой вполне хватило бы на покупку этого отеля!)*

*Согласны ли Вы с мыслью Киосаки о том, что большинство людей планируют быть бедными?*

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-6

### Задание 1.

Практика современного управления, сплавливающая в единое и неделимое целое три компонента – науку, профессию и искусство – делает менеджера похожим на дирижера симфонического оркестра, в котором каждый музыкант является виртуозом, а сам дирижер, как правило, выступает с разными оркестрами. Вместе с тем, между указанными персонами существуют и некоторые различия. Одним из них является то, что трудовые коллективы, которыми управляют менеджеры не так стабильны и состоят отнюдь не из виртуозов. Кроме того, при принятии управленческих решений менеджер обязан учитывать фактор времени, т.е. этап или фазу жизненного цикла, в котором находится организация.

Одним из наиболее известных подходов к определению и обоснованию жизненного цикла организации является управленческая концепция, разработанная Ицхаком Адизесом (рис. 5 и 6).

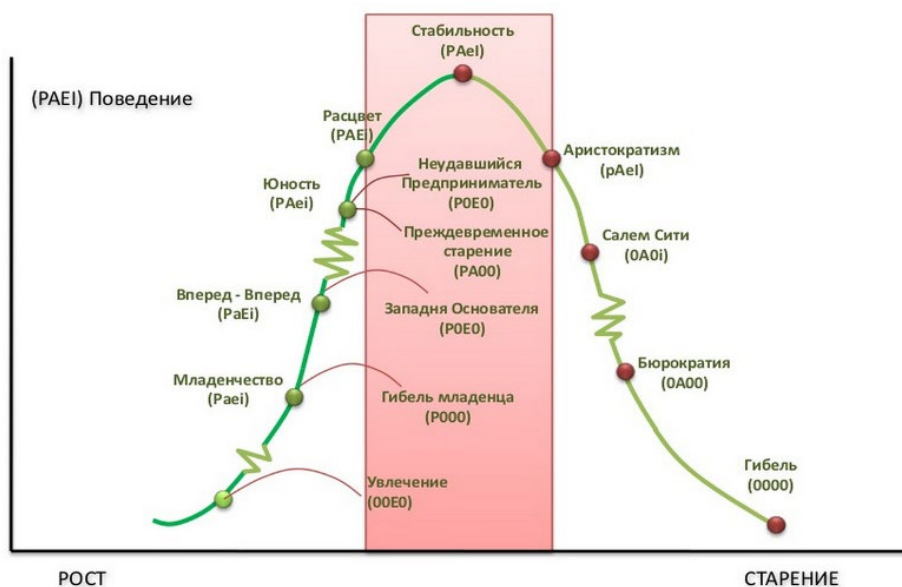


Рис.5. Концепция жизненного цикла организации (версия И. Адизеса)

<b>Р</b> - производство результатов	результативность	краткосрочная
<b>А</b> - администрирование	эффективность	краткосрочная
<b>Е</b> - предпринимательство	результативность	долгосрочная
<b>И</b> - интеграция	эффективность	долгосрочная

Рис. 6. Перечень функций, которые должна быть способна осуществлять организация

*Проанализируйте содержание рисунков 5 и 6, а при необходимости получите дополнительную информацию на указанном сайте. Представьте себя руководителем среднего звена (профиль организации – по Вашему усмотрению) и назовите те ошибки, которых могут привести к фатальным последствиям, указанным в красной зоне:*

- а) «увлечение» (00Е0);*
- б) «гибель младенца» (Р000);*
- в) «западня основателя» (Р0Е0);*
- г) «преждевременное старение» (РА00);*
- д) «неудавшийся предприниматель» (Р0Е0).*

### Задание 2.

*Проанализируйте графическое изображение (рис. 7) и раскройте все элементы «формулы успеха», стремясь наполнить их реальным содержанием организационно-управленческой деятельности. Во избежание абстрактных рассуждений по принципу «обо всем и ни о чем» представьте себя в организации и должности, которую хотели бы занять после окончания учебы в вузе и получения диплома бакалавра менеджмента.*



Рис. 7. «Формула успеха» И. Адизеса

### Задание 3.

Ицхак Адизес известен не только своей теорией жизненных циклов компаний, но и как автор оригинальной типологии руководителей. В книге «Идеальный руководитель» он подчеркивает, что супер-босса, который умеет делать все, не существует. Это невозможно потому, что такой «идеальный» человек должен сочетать несочетаемые качества...

При этом Адизес утверждает следующее: «Конечная цель процесса управления – сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе – не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская».

Далее автор называет качества руководителя, необходимые для достижения бизнес-целей организации: 1) Producer, производитель результатов; 2) Administrator, администратор; 3) Entrepreneur, предприниматель; 4) Integrator, интегратор. (Начальные буквы слов образуют аббревиатуру PAEI, отсюда название PAEI-модель.)

По мнению Адизеса, эти качества противоречат друг другу: например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов, и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе. Таким образом, во главе компании должен быть не супер-босс, а...

*Так кто же, по мнению Адизеса, должен управлять организацией?*

*Какие еще полезные советы по управлению изменениями даны в книге «Идеальный руководитель»?*

#### Задача 4.

Индивидуальный стиль управления – это решения, основанные на точном диагнозе проблемы и готовности руководителя к непосредственному или опосредованному участию в них в зависимости от степени сложности и/или новизны целей и задач, наличия команды единомышленников, времени и средств, а также ряда иных факторов.

Для эффективного самоанализа и самосовершенствования руководителя по обозначенному кругу проблем уместно проанализировать следующую матрицу и, возможно, придумать соответствующие названия для каждого из 12 типовых вариантов управленческого решения:

<b>ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯ (ПРОБЛЕМЫ)</b>	Антагонизм	4	8	12
	Столкновение	3	7	11
	Поляризация	2	6	10
	Различие	1	5	9
		Слабое	Среднее	Сильное
<b>ВНИМАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ К ПРОБЛЕМЕ</b>				

Рис. 8. Матрица «Внимание к проблеме / Этапы развития проблемы» как инструмент формирования индивидуального стиля менеджера

*Кратко изложите любую организационно-управленческую проблему и, опираясь на матрицу (рисунок 8), детализируйте алгоритмы Вашего участия в её разрешении: а) «горизонтальный» (например, 2 – 6 – 10 или 3 – 7 – 11); б) «вертикальный» (например, 5 – 6 – 7 – 8).*

*Каким образом степень сложности проблемы, лимит времени для её решения, мера ответственности руководителя и другие факторы влияют на общий алгоритм поведения лица, принимающего управленческое решение?*

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-12

### Задание 1.

Оценить эффективность работы менеджера и просто, и сложно. С одной стороны, если коммерческая или некоммерческая организация осуществила все запланированное в полном объеме, произвела товар или услугу, а затем реализовала их с прибылью и/или завоевала отличную деловую репутацию, значит, ее менеджеры и менеджмент являются эффективными. С другой стороны, вклад конкретного менеджера в общее дело, несмотря на «виртуальный» (нематериальный) характер управленческого труда, целесообразно подвергнуть тщательному экономико-математическому анализу и обоснованию, а также многокритериальной оценке.

Решение второй задачи потребует значительных интеллектуальных, волевых, эмоциональных, временных и иных затрат...

*Выступите в роли начальника отдела (службы), который должен разработать и представить для утверждения руководителю организации инициативный (внеплановый) проект.*

*Кратко изложите общий замысел и главную цель проекта, реализация которого потребует пять рабочих дней.*

*Используя наиболее подходящие методы планирования, обозначьте и распределите основные функции, а затем конкретизируйте обязанности (задачи) каждого участника проекта (не менее пяти человек).*

*Определите перечень мероприятий, в которых необходимо Ваше непосредственное участие.*

*Составьте график ежедневного контроля выполнения отдельных видов работ (персональных заданий) и проекта в целом.*

*Сформулируйте предложения по оплате труда участников проекта и стимулированию индивидуальной и коллективной деятельности.*

*Рассчитайте экономический эффект данного проекта.*

### Задание 2.

Обратите внимание на эти забавные карикатурные зарисовки, которые адресованы не только широкой публике, но и современным руководителям команд проектов...



more funny stuff at FUNNYASDUCK.NET



*Сформулируйте главную проблему, которая объединяет четыре иллюстрации. Какими методами и средствами Вы в качестве руководителя проекта можете попытаться ее решить или смягчить?*

*Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии оценки трудового вклада каждого участника проекта?*

*Всегда ли общий результат равен сумме индивидуальных результатов участников проекта? Поясните на конкретном примере.*

*Что такое синергия применительно к проектному менеджменту? Приведите примеры положительного и отрицательного синергетического эффекта в командной работе.*

### Задание 3.

*Опираясь на свои ответы и размышления по двум предыдущим заданиям, назовите пять ролей, которыми можно охарактеризовать вклад каждого участника проекта, его амплуа в команде (как, например, в футбольной или хоккейной команде).*

*Какие сильные и слабые стороны имеются у каждой из названных Вами ролей?*

*Какими методами и средствами Вы как менеджер проекта можете пытаться смягчить или нейтрализовать негативное ролевое воздействие каждого участника на команду в целом?*

#### 7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Материальные, духовные и социальные основы управленческой деятельности.
2. Первая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
3. Вторая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
4. Третья управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
5. Четвёртая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
6. Пятая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
7. Шестая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
8. Организационно-управленческая концепция Ф.У. Тейлора.
9. Организационно-управленческая концепция А. Файоля.
10. Организационно-управленческая концепция М. Вебера.
11. Организационно-управленческая концепция Л. Гьюлика и Л. Урвика.
12. Организационно-управленческая концепция Э. Мэйо.
13. Организационно-управленческая концепция Д. МакГрегора.
14. Организационно-управленческая концепция К. Левина.
15. Организационно-управленческая концепция Т. Бойделла.
16. Школа поведенческих наук в управлении: теория и практика.
17. Системный подход в управлении: теория и практика.
18. Ситуативный (ситуационный) подход в управлении: теория и практика.
19. Становление и развитие организационно-управленческой мысли в России.
20. Менеджмент в системе современного научного знания.
21. Методологические основы современного менеджмента: общая характеристика.
22. Система законов организации: общая характеристика.
23. основополагающие законы организации: общая характеристика.
24. Законы второго уровня: общая характеристика.
25. Законы социальной организации: общая характеристика.
26. Принципы организации: общая характеристика.
27. Формирование организационной структуры управления: основные подходы.
28. Формирование организационной структуры управления: основные факторы.
29. Линейная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
30. Функциональная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
31. Дивизиональная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
32. Матричная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
33. Сетевая структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
34. Глобальная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
35. Командный подход в управлении. Многофункциональные команды.
36. Стратегическое и тактическое планирование. «Дерево» и «луковица» целей.
37. Разработка стратегии на корпоративном уровне. Матрица БКГ (BCG).
38. PEST-анализ: сущность, специфика и прикладное значение.
39. SWOT-анализ: сущность, специфика и прикладное значение.
40. Разработка управленческого решения: основные этапы и процедуры.
41. Принятие управленческого решения: основные этапы и процедуры.
42. Стимулирование и мотивация как функции управления: общая характеристика.
43. Теория мотивации А. Маслоу: сущность и практическое значение.
44. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
45. Теория мотивации Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
46. Теория мотивации Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
47. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
48. Теория постановки целей: сущность и практическое значение.
49. Теория справедливости (равенства): сущность и практическое значение.
50. Теория подкрепления мотива: сущность и практическое значение.
51. Контроль как функция менеджмента: сущность, виды, процедуры.

52. Диалектика формальных и неформальных отношений в организации.
53. Легитимная власть: сущность и особенности реализации.
54. Поощрительная власть: сущность и особенности реализации.
55. Принудительная власть: сущность и особенности реализации.
56. Репрезентативная власть: сущность и особенности реализации.
57. Ресурсная власть: сущность и особенности реализации.
58. Информационная власть: сущность и особенности реализации.
59. Экспертная власть: сущность и особенности реализации.
60. Референтная (харизматическая) власть: сущность и особенности реализации.
61. Рациональная власть: сущность и особенности реализации.
62. Власть связей: сущность и особенности реализации.
63. Понятие «малая группа». Классификация малых групп.
64. Социально-психологические характеристики малой группы.
65. Основные этапы и проблемы развития малой группы.
66. Лидерство как управленческий феномен: основные подходы и проблемы.
67. Интерактивно-ситуативная концепция лидерства.
68. Теории лидерских черт: критический анализ.
69. Поведенческие теории лидерства: критический анализ.
70. Ситуационные теории лидерства: критический анализ.
71. Концепции харизматического лидерства: сущность и практическое значение.
72. Концепции трансактного и трансформационного лидерства: сущность, значение.
73. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер – Р. Канунго) и специфика её реализации на внутрифирменном уровне.
74. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера.
75. Финансово-экономические методы управления: проблемы эффективности.
76. Административно-правовые методы управления: проблемы эффективности.
77. Социально-психологические методы управления: проблемы эффективности.
78. Имидж делового человека: сущность, основные элементы, значение.
79. Деловая репутация фирмы: сущность, основные элементы, значение.
80. Коммуникации в менеджменте: элементы структуры и факторы, влияющие на коммуникативный процесс.
81. Коммуникации в менеджменте: основные типы, виды и способы оптимизации.
82. Вербальные коммуникации: сущность, виды, специфика.
83. Невербальные коммуникации: сущность, виды, специфика.
84. Письменные коммуникации: сущность, виды, специфика.
85. Этика бизнеса и управления: теория и практика.
86. Деловой этикет: сущность, основные правила и приёмы.
87. Организационные конфликты: сущность и структурные элементы.
88. Организационные конфликты: основные причины и особенности протекания.
89. Основные способы и процедуры разрешения конфликтных ситуаций.
90. Деятельность менеджера по предупреждению и конфликтов в организации.
91. Эффективность управления: сущность, основные критерии и показатели.
92. «Сбалансированная» система показателей эффективности (Р. Каплан – Д. Нортон).
93. Анализ национальных и региональных особенностей управления: ГСФ-подход.
94. Модель организационной культуры Г. Хофстеде: теория и практика.
95. Модель организационной культуры Ф. Тромпенаарса: теория и практика.
96. Многообразие моделей современного менеджмента: американский опыт.
97. Многообразие моделей современного менеджмента: японский опыт.
98. Многообразие моделей современного менеджмента: европейский опыт.
99. Многообразие моделей современного менеджмента: российский опыт.
100. Многообразие моделей современного менеджмента: опыт СНГ



### 7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

#### Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работы – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Менеджмент» проводится в форме экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

#### Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3

примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

#### Шкала оценивания стандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

#### Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

#### Шкала оценки эссе

- Раскрыта проблемы на теоретическом уровне, с корректным использованием понятий в контексте ответа и нормативных документов – 2 балла;
- Раскрыта проблема на теоретическом уровне, есть ошибки в использовании понятий и нормативных документов – 1 балла;

- представлена аргументированная собственная точка зрения (позиции, отношения) – 2 балла;
- представлена собственная точка зрения, но не аргументирована – 1 балл;
- внутреннее смысловое единство, соответствие теме – 2 балла;
- соблюдены требования к объёму реферата – 2 балла;
- соблюдены правила орфографической, пунктуационной, стилистической культуры – 1 балл;
- есть ссылки и список литературы и нормативных документов – 1 балл.

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

#### Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
50-69 баллов	Удовлетворительно
49 баллов и ниже	Неудовлетворительно

#### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

#### Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования – системы стандартизированной

ных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно-письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %. При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

только одного суждения и установлена связь – 2 балла;

Определена верность только одного суждений – 1 балл.

Если задания на проверку умений формулируются в виде заданий, то можно использовать следующую шкалу:

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Шкала оценивания уровень выполнения заданий на проверку категории ВЛАДЕТЬ может варьироваться в зависимости от количества баллов.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3

Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

**Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач**

Понимание представленной информации	0	1	2
Изложение фактов	0	1	2
Предложение способа решения проблемы	0	1	2
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2
Предложение альтернативного варианта	0	1	2
Полнота, последовательность	0	1	2
Логика изложения	0	1	2
Аккуратность и правильность оформления			1
<b>ИТОГО:</b>			<b>15</b>

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

**Экзамен**

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
50-69 баллов	Удовлетворительно
49 баллов и ниже	Неудовлетворительно

**Описание шкалы оценивания**

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, до-	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических си-

	пуская небольшие по- грешности	демонстрации освоения материала	туациях.
--	-----------------------------------	------------------------------------	----------

### **Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания**

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования - системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно - письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %.

При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. Акмаева Р.И. Менеджмент / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 442 с.: табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.: табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: практикум: учебное пособие / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 799 с.: табл., граф., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00889-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>
4. Понуждаев Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - Кн. 1. - 661 с.: ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3721-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807>
5. Семенова И.И. История менеджмента: учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 199 с.: схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01330-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>
6. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450343>
7. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453626>
8. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04627-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453627>

## **8.2. Дополнительная литература**

1. Климович Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К. Климович. - 2-е изд., стер. - Минск: РИПО, 2015. - 279 с.: схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-985-503-494-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620>
4. Менеджмент: практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 132 с.: табл.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459095>
5. Основы менеджмента: учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 271 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01061-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632>.
6. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450764>
7. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450034>

8. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.]; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3773-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/449381>
8. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.]; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3773-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/449381>

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

**Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:**

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2. <https://urait.ru> - ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
1. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
2. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
3. <https://www.consultant.ru/online/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс»
4. <http://economicus.ru> - экономический портал, где представлены работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории
5. <http://ecsocman.hse.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows 10 HOME SL (OEM) / Windows 8.1 HOME SL (OEM);
- Office Professional Plus 2019;
- Справочно-поисковая система «КонсультантПлюс: Высшая школа».

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.



В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

#### *Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Для углубления и закрепления лекционного материала в рамках данного учебного курса предусмотрен специализированный практикум, который объединяет тематические проблемно-поисковые и практические задания с выраженной творческой и прикладной ориентацией для формирования системы профессиональных знаний, умений и навыков.

Методические указания по выполнению заданий, включённых в Практикум, являются универсальными:

- все задания практикума (без исключения) обязательны для выполнения в процессе подготовки студента к семинару по соответствующей теме;
- ответы на задания должны быть подготовлены в устной или письменной форме (по указанию преподавателя);
- часть заданий (как правило, выполняемых устно) коллективно обсуждаются на групповых занятиях;
- ответы на задания, выполняемые письменно, должны иметь объём 1-2 страницы формата А4, соответствовать правилам оформления научных работ (шрифт Times New Roman, кегль 14 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный); на каждое задание нужно дать конкретный, аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, периодические издания и Интернет-ресурсы либо изложить, если это предусмотрено, собственную точку зрения, а также сделать краткие выводы.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки – это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала,

но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>2</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень материально-технического обеспечения учебных аудиторий:

- Специализированная мебель для преподавателя и обучающихся;
- Ноутбук с выходом в сеть «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду Института;
- Демонстрационное оборудование - мультимедийный проектор, экран;
- Учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по дисциплине;
- Доска учебная.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

---

<sup>2</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры  
менеджмента  
Протокол № 4 от 13.02.2020 г.

Автор: Э.А. Понуждаев