



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

Принята на заседании
Учёного совета ИМЭС
(протокол от 26 марта 2026 г. № 7)

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ИМЭС Ю.И. Богомолова
26 марта 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МЕНЕДЖМЕНТ

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление человеческими ресурсами»

Приложение 4
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами»

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» входит в состав основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами» и предназначена для обучающихся очной и очно-заочной форм обучения.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования	4
3. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
5. Содержание дисциплины	6
6. Структура дисциплины по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	10
7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
8. Перечень вопросов и типовые задания для подготовки к промежуточной аттестации....	12
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	14
10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	15
11. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	15
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	18

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Менеджмент» – 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;
- исследование генезиса и эволюции научных идей, концепций и школ управления;
- изучение основных законов и принципов функционирования социальных систем (организаций);
- 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. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Дисциплина «Менеджмент» входит в обязательную часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление человеческими ресурсами».

3. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах 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	
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Контактная работа с преподавателем (всего)	58	26
В том числе:		
Занятия лекционного типа	28	16
Занятия семинарского типа (семинары)	28	8
Консультация	2	2
Самостоятельная работа (всего)	59	91
Контроль	27	
Форма контроля	Экзамен	
Общая трудоёмкость дисциплины	144	

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

Код и наименование компетенции(ий) выпускника ¹	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.</p>	<p>ИОПК 1.1. Ориентируется в экономической, организационной и управленческой теории. ИОПК 1.2. Выбирает и использует для решения профессиональных задач соответствующие им знания экономической, организационной и управленческой теории.</p>	<p>Знать: теоретические основы менеджмента. Уметь: анализировать различные ситуации, используя знания теории менеджмента. Владеть: навыком применения знаний теории менеджмента для решения профессиональных задач.</p>

¹ Для универсальных компетенций указывается также наименование группы компетенций

5. Содержание дисциплины

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1. Менеджмент: диалог с историей и современность	<p>Формирование общей теории менеджмента в XX веке: основные школы и концептуальные идеи. Три этапа развития теории менеджмента: классический, неоклассический (гуманистический), глобальный синтез. Фундаментальные концепции и школы менеджмента: научный менеджмент (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты), административное управление (А. Файоль), концепция идеальной бюрократии (М. Вебер), школа человеческих отношений и поведенческих наук (Г. Мюнстерберг, Э. Мэйо, М.П. Фоллет, А. Маслоу). «Синтетические» концепции управления и их представители (Д. МакГрегор, К. Левин, П. Герси и К. Бланшар, Р. Блейк и Дж. Моутон, Т. Бойделл, Г. Минцберг). Книга А.А. Богданова «Тектология».</p> <p>Современные концепции менеджмента: системный, ситуационный, процессный и маркетинговый подходы (концепция маркетинг-микс), стратегическое планирование и управление, управление по целям (целевой подход), стоимостный подход, система сбалансированных показателей (BSC), управление персоналом (HRM), управление знаниями («обучающаяся» организация), концепция формирования эффективной организационной (корпоративной) культуры, клиентоориентированный подход (сервисный менеджмент), операционный менеджмент и логистический подход в управлении, управление качеством, синергетический подход, реинжиниринг, подход, основанный на применении новых информтехнологий, креативный подход (эвристический менеджмент), партисипативный подход (менеджмент участия), контроллинг.</p>
Тема 2. Теоретико-методологические основы и среда менеджмента	<p>Понятия «теория» и «методология»: организационно-управленческий аспект. Управление как наука, функция, процесс, аппарат, профессия, искусство. Методологическая «триада»: законы и принципы управления, методы обучения и воспитания, методы управления. Потенциал и особенности применения финансово-экономических, административно-правовых и социально-психологических методов в управлении.</p> <p>Понятия «внешняя среда» и «внутренняя среда»: организационно-управленческий аспект. Внешняя среда как источник перманентных «вызовов» для современных организаций. Ключевые факторы макросреды: материальные (экономический, демографический, экологический, военный); духовные (политический, правовой, научный, религиозный, этический, эстетический). Ключевые факторы микросреды: клиенты, поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории. Внутренняя среда организации: стейкхолдеры и менеджеры, персонал, организационная (корпоративная) культура. Типовые организационно-управленческие структуры: сравнительный анализ (преимущества и ограничения). Книга Г. Минцберга «Структура в кулаке».</p>
Тема 3. Основные функции и инструментарий	<p>Стратегическое и тактическое планирование: сущность и специфика. Классификация планов по основным критериям: масштаб решаемых задач (стратегические, тактические, оперативные); время или период</p>

<p>менеджмента: планирование и разработка и принятие управленческих решений</p>	<p>(долго-, средне- и краткосрочные); содержание (производственные, финансовые, инвестиционные и пр.); уровни и субъекты планирования (федеральные, региональные, местные; корпоративные, планы бизнес-единиц и структурных подразделений). Классические инструменты планирования: PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица «Продукт / Рынок» (И. Ансофф), матрица «Рост рынка / Доля рынка» (БКГ), «дерево целей», «луковица целей». Книги П. Друкера «Энциклопедия менеджмента» и П. Дойля «Маркетинг-менеджмент и стратегии».</p> <p>Особенности разработки и принятия управленческих решений в современных условиях. Алгоритм разработки управленческого решения: приём, обработка, первичный анализ и представление информации – анализ (идентификация) информации – подготовка вариантов решения – расчёт (оценка) эффективности и выбор одной из альтернатив – принятие решения – ... исполнение решения и управленческий контроль. Книги А. Мориты «SONY. Сделано в Японии» и К. Мацуситы «Твой путь».</p>
<p>Тема 4. Основные функции и инструментарий менеджмента: мотивация, регулирование и контроль</p>	<p>Понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация». Содержательные теории (модели) мотивации: иерархия («пирамида») А. Маслоу, модель ERG К. Альдерфера, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории (модели) мотивации: теория ожидания (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), постановки цели (Э. Локк, Г. Латэм), справедливости (Дж. С. Адамс) и подкрепления мотива (Дж. Б. Уотсон Э. Торндайк, Б. Скиннер). Научный вклад И.П. Павлова, И.М. Сеченова и В.М. Бехтерева в развитие учения о мотивации.</p> <p>Книга А. Маслоу «Мотивация и личность» и современная интерпретация теории иерархии потребностей. Типы взаимосвязи материальных, социальных и духовных потребностей человека: «Гедонист» (версия Маслоу), «Монах» (анти-Маслоу), «Ромб», «Песочные часы».</p> <p>Контроль и регулирование как функции менеджмента. Классификация управленческого контроля по основным критериям: масштаб (стратегический, тактический, оперативный); фазы, время проведения (предварительный, текущий, заключительный); периодичность (ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный и пр.); сферы (производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый); субъекты (внешний, внутренний); принципы (выборочный, сравнительный – бенчмаркинг, тотальный); методы (визуальный, технический – количественный, качественный).</p> <p>Процесс контроля и его основные фазы: установление стандартов, норм, рабочих заданий – измерение показателей деятельности – сравнение плановых и фактических показателей – общая оценка финального результата – корректировка действий работника и/или стандартов, норм (в случае необходимости). Контроллинг как «генерализующая» функция управления. Книга П. Хорвата «Концепция контроллинга».</p>
<p>Тема 5. Формальные и неформальные отношения в организации</p>	<p>Власть и влияние в современном менеджменте. Диалектика формальных и неформальных отношений. Типы и формы власти в организации: власть, основанная на должностных полномочиях (легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная); власть, основанная на личностных качествах</p>

	<p>(рациональная, экспертная, харизматическая). Власть связей как «промежуточная» форма. Книга П. Зюскинда «Парфюмер».</p> <p>Групповая динамика и лидерство. Индивид в группе: психологическое и социологическое измерения. Научный вклад Э. Дюркгейма в развитие социальной психологии. Эффект М. Рингельмана. Природа и феномены внутригрупповых отношений на различных этапах формирования группы (генезис, брожение, нормирование, деятельность). Формула «$PP = PP - (IM + IK)$» и её прикладное значение в управлении малыми группами. Книга И. Штайнера «Групповые процессы и продуктивность». Лидерство как организационно-управленческий феномен. Лидерство в командах: интерактивно-ситуационный подход. «Правило семи»: от В. Грайчюнаса до Google. Модель харизматического лидерства Дж. Конджера – Р. Канунго. Книги Г. Хэмела «Манифест лидера» и Дж. Дак «Монстр перемен».</p>
<p>Тема 6. Этика и психология делового общения, основы конфликтологии</p>	<p>Ключевые понятия: «культура», «мораль», «этика», «этикет». Концепции социально-этичного маркетинга, социальной ответственности бизнеса, частно-государственного партнёрства как фундамент делового общения физических и юридических лиц. Три сферы жизнедеятельности личности (профессиональная, семейно-бытовая, досуговая), пути и средства их гармонизации. Имидж делового человека: сущность и основные элементы (биологический, эстетический, этический). Деловая репутация организации: сущность и основные элементы (корпоративная культура, стиль управления, авторитет руководителя, известность и имидж организации), специфика формирования, поддержания и развития. Система «треугольников менеджмента» (большой, средний, малый) и уровней делового общения (социологический, психологический, лингвистический). Культура деловой речи. Основные формы делового общения: беседа, совещание, переговоры. Национальные стили установления и поддержания деловых отношений. Тактика и техника делового общения.</p> <p>Основы управления конфликтами в организации. Понятие организационного конфликта и его структурные элементы. Классификация конфликтных ситуаций по основным критериям (по субъекту, интенсивности, содержанию, иерархии). Классификация причин конфликтов (объективные, субъективные, смешанные). Разновидности конфликтов желания («хочу»), необходимости («должен»), возможности («могу»). Тактические способы разрешения (урегулирования) конфликтов: игнорирование, уступка, компромисс, сотрудничество. Методы профилактики конфликтных ситуаций: оценка ценностно-ориентационного единства (Цое) группы, социометрия, трансактный анализ.</p>
<p>Тема 7. Эффективность управленческой деятельности и национальные особенности менеджмента</p>	<p>Ключевые понятия: «эффект», «эффектный», «эффективный». Три аспекта организационно-управленческой эффективности: производственный, финансовый, социальный. Количественные и качественные показатели управленческой эффективности (труда менеджеров). Сбалансированная система показателей (ССП) Р. Каплана – Д. Нортон: общая характеристика подсистем (финансы, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост, клиенты) и процессов (уточнение и перевод видения в стратегию – коммуникация и связь – бизнес-планирование – стратегическая обратная связь и</p>

обучение). Универсальная система показателей деятельности (концепция Х. Рамперсада). Балльный метод оценки эффективности управления. Книга Х. Фридага и В. Шмидта «Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению».

Многообразие национальных моделей (систем) управления. Менеджмент как социокультурное и кросс-культурное явление. «Розы» и «шипы» международного разделения труда. Организационная культура (корпоративная) современной мультинациональной компании: теория и практика. Модель “6D” (Г. Хофстеде, Г.Я. Хофстеде, М. Минков): дистанция власти, отношение к неопределённости, индивидуализм / коллективизм, мужественность / женственность, долго- / краткосрочная ориентация; снисходительность / сдержанность. Модель “7D” (Ф. Тромпенаарс): универсализм / партикуляризм, индивидуализм / коллективизм, нейтральность / аффективность, специфичность / диффузность, достижения / предписания, отношение ко времени, отношение к природе. Типология корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера: «Инкубатор», «Управляемая ракета», «Семья», «Эйфелева башня».

6. Структура дисциплины по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа, час.		Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Занятия лекционного типа	Семинары		
1.	Менеджмент: диалог с историей и современность	4	4	6	14
2.	Теоретико-методологические основы и среда менеджмента	4	4	8	16
3.	Основные функции и инструментарий менеджмента: планирование и разработка и принятие управленческих решений	4	4	9	17
4.	Основные функции и инструментарий менеджмента: мотивация, регулирование и контроль	4	4	9	17
5.	Формальные и неформальные отношения в организации	4	4	9	17
6.	Этика и психология делового общения, основы конфликтологии	4	4	9	17
7.	Эффективность управленческой деятельности и национальные особенности менеджмента	4	4	9	17
Консультация:					2
Контроль:					27
ИТОГО:		28	28	59	144

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа, час.		Самостоятельная работа, час.	Всего, час.
		Занятия лекционного типа	Семинары		
1.	Менеджмент: диалог с историей и современность	2	1	11	14
2.	Теоретико-методологические основы и среда менеджмента	2	1	13	16
3.	Основные функции и инструментарий менеджмента: планирование и разработка и принятие управленческих решений	4	2	11	17
4.	Основные функции и инструментарий	2	1	14	17

	менеджмента: мотивация, регулирование и контроль				
5.	Формальные и неформальные отношения в организации	2	1	14	17
6.	Этика и психология делового общения, основы конфликтологии	2	1	14	17
7.	Эффективность управленческой деятельности и национальные особенности менеджмента	2	1	14	17
Консультация:					2
Контроль:					27
ИТОГО:		16	8	91	144

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

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 занятий лекционного и семинарского типов и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Потенциал и особенности применения финансово-экономических, административно-правовых и социально-психологических методов в управлении.
2. Типовые организационно-управленческие структуры: сравнительный анализ (преимущества и ограничения).
3. Особенности разработки и принятия управленческих решений в современных условиях.
4. Контроль и регулирование как функции менеджмента.
5. Контроллинг как «генерализующая» функция управления.
6. Власть связей как «промежуточная» форма.
7. Лидерство как организационно-управленческий феномен.
8. Лидерство в командах: интерактивно-ситуационный подход.
9. Деловая репутация организации: сущность и основные элементы (корпоративная культура, стиль управления, авторитет руководителя, известность и имидж организации), специфика формирования, поддержания и развития.
10. Культура деловой речи.
11. Основные формы делового общения: беседа, совещание, переговоры.
12. Национальные стили установления и поддержания деловых отношений.
13. Тактика и техника делового общения.
14. Методы профилактики конфликтных ситуаций: оценка ценностно-ориентационного единства (Цое) группы, социометрия, трансактный анализ.

15. Балльный метод оценки эффективности управления.
16. Многообразие национальных моделей (систем) управления.
17. Менеджмент как социокультурное и кросс-культурное явление.
18. Типология корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера: «Инкубатор», «Управляемая ракета», «Семья», «Эйфелева башня».

Примерные темы рефератов (докладов)

1. Власть как важнейший атрибут организации.
2. Актуальные проблемы властных отношений в современной России.
3. Возможности системного анализа по снятию противоречий в различных сферах общественной жизни.
4. Анализ внутренней среды организации как основа бизнес-планирования
5. Стадии развития малых групп: формирование – брожение – нормирование – деятельность.
6. Индивидуальный стиль управления: субъектный, объектный и предметно-процедурный подходы.
7. Имидж делового человека: общая характеристика.
8. Светские и религиозные этические нормы. Профессиональная репутация менеджеров.
9. Роль руководителя в создании нормального социально-психологического климата в коллективе.
10. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
11. Взаимосвязь функций управления организацией. Управленческий цикл
12. Задачи менеджера по эффективному оперативному управлению организацией.
13. Задачи менеджера по эффективному стратегическому развитию организации.
14. Реструктуризация и эффективность организации.
15. Модель эффективной организации.

8. Перечень вопросов и типовые задания для подготовки к промежуточной аттестации

8.1. Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Генезис и основные этапы развития менеджмента в XX веке.
2. Школа научного управления: история и современность.
3. Школа административного управления: история и современность.
4. Концепция бюрократической организации: история и современность.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: история и современность.
6. Системный подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
7. Ситуационный подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
8. Маркетинговый подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
9. Стратегический подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
10. Целевой подход в управлении: сущность, представители и концептуальные идеи.
11. Управленческий подход, основанный на сбалансированной системе показателей.
12. Концепция управления знаниями: сущность и прикладное значение.
13. Концепция «обучающейся организации»: сущность и прикладное значение.
14. Организационная культура: сущность, структурные элементы и прикладное значение.
15. Клиентоориентированный подход в управлении (сервисный менеджмент): сущность, представители и концептуальные идеи

16. Операционный подход в управлении (производственный и операционный менеджмент): сущность, представители и основные идеи.
17. Логистический подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
18. Управление качеством: сущность, представители и основные идеи.
19. Реинжиниринговый подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
20. Креативный подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
21. Партисипативный подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
22. Контроллинговый подход в управлении: сущность, представители и основные идеи.
23. Книга Анри Файоля «Общее и промышленное управление» и её практическое значение.
24. Книга Генри Минцберга «Структура в кулаке» и её практическое значение.
25. Книга Абрахама Маслоу «Мотивация и личность» и её практическое значение.
26. Книга Питера Друкера «Энциклопедия менеджмента» и её практическое значение.
27. Книга Акио Мориты «SONY. Сделано в Японии» и её практическое значение.
28. Книга А.А. Богданова «Тектология (Всеобщая организационная наука)» и её значение для формирования и развития менеджмента в России.
29. Книга А.И. Пригожина «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» и её значение для современных менеджеров.
30. Основные тенденции и перспективы развития менеджмента в XXI веке.

8.2. Типовые задания для оценки знаний

1. Основными факторами (силами) внутренней среды организации являются:
 - а) поставщики, посредники, клиенты, конкуренты и др.;
 - б) менеджеры, персонал, организационная культура и др.;
 - в) государство, рынок, СМИ, церковь и др.;
 - г) люди, финансы, информационно-технологические и материальные ресурсы.
2. Основными концепциями развития организации являются:
 - а) производственная, финансовая, социальная;
 - б) авторитарная, демократическая, либеральная;
 - в) экономическая, демографическая, морально-психологическая;
 - г) стратегическая, тактическая, оперативная.
3. SWOT-анализ предполагает исследование, соответственно:
 - а) сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
 - б) сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;
 - в) слабых и сильных сторон, угроз и возможностей;
 - г) слабых и сильных сторон, возможностей и угроз.

8.3. Типовое задание для оценки умений

В книге «Популярный менеджмент» ее автор утверждает, что одна из главных проблем россиян заключается не только «в том, что они бедны в богатейшей стране мира. Многие из них не считают себя бедняками. Ведь рядом есть те, которые живут еще хуже»².

² Понуждаев Э.А. Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах. – М.: Книгодел, 2006. С. 16.

В чем Вы согласны с указанным «диагнозом», а в чем нет?

Как факт социального расслоения и крайне низких доходов значительной части россиян сказывается на отношении менеджеров высшего, среднего и низшего уровней к своим подчиненным? Приведите 2-3 примера.

8.3. Типовое задание для оценки навыков

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

9.1. Основная литература

1. Понуждаев, Э. А. Основы менеджмента : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) : [16+] / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 406 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660>

2. Менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583209>

9.2 Дополнительная литература

1. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589288>

2. Практический курс менеджмента : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17637-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583584>

3. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582864>

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

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2. <https://urait.ru> - ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
3. https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364 - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <https://www.consultant.ru/online/> – Информационная справочная система «КонсультантПлюс»
5. <https://www.cfin.ru/> – База данных «Библиотека управления» Корпоративный менеджмент
6. <https://iq.hse.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент»

Лицензионное программное обеспечение:

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

11. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) – русский.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены занятиями семинарского и лекционного типа. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа обучающихся

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Контроль результатов самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на

отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Рекомендации по обучению инвалидов и лиц с ОВЗ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ОВЗ может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования инвалидами и лицами с ОВЗ.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения инвалидов и лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам инвалидов и лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов и лиц с ОВЗ устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для инвалидов и лиц с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью и лицам с ОВЗ увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью и лиц с ОВЗ процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория, предназначенная для проведения учебных занятий, предусмотренных настоящей рабочей программой дисциплины, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, в состав которых входят: комплекты специализированной учебной мебели, доска классная, мультимедийный проектор, экран, компьютер с установленным лицензионным программным обеспечением, с выходом в сеть «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся – аудитория, оснащенная следующим оборудованием и техническими средствами: специализированная мебель для преподавателя и обучающихся, доска учебная, мультимедийный проектор, экран, звуковые колонки, компьютер (ноутбук), персональные компьютеры для работы обучающихся с установленным лицензионным программным обеспечением, с выходом в сеть «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду.