



**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

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

по направлению подготовки
27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль)
«Управление инновационным развитием предприятия»

Москва – 2026

Приложение 4

*к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 27.03.05 Инноватика,
направленность (профиль) «Управление инновационным развитием предприятия»*

Рабочая программа дисциплины «Основы менеджмента» входит в состав основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 27.03.05 Инноватика, направленность (профиль) «Управление инновационным развитием предприятия» 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	7
6. Структура дисциплины по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	9
7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	9
8. Перечень вопросов и типовые задания для подготовки к промежуточной аттестации ...	11
9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	17
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)	17
11. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	18
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	21

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Основы менеджмента» – является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной 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;
- постижение ключевых функций (планирование, организация, мотивация, контроль), методов и стилей управленческой деятельности;
- формирование навыков анализа основных критериев и факторов эффективности менеджмента.

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Дисциплина «Основы менеджмента» входит в обязательную часть учебного плана по направлению подготовки 27.03.05 Инноватика, направленность (профиль) «Управление инновационным развитием предприятия».

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	12
В том числе:		
Занятия лекционного типа	28	6
Занятия семинарского типа (семинары)	28	4
Консультация	2	2
Самостоятельная работа (всего)	59	105
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	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-1 Способен выявлять, осуществлять сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования обоснованных решений, направленных на эффективное управление предприятием.</p>	<p>ИПК-1.1 Имеет представление об основных понятиях и методах бизнес-анализа. ИПК-1.2: Выявляет и собирает релевантную информацию в рамках бизнес-анализа, используя соответствующие источники и методы. ИПК-1.3 Анализирует собранную информацию бизнес-анализа, интерпретирует полученные данные и формирует на их основе обоснованные решения для эффективного управления предприятием.</p>	<p>Знать: основы менеджмента. Уметь: выявлять и собирать релевантную информацию из различных источников, анализировать её с учётом аспектов управления. Владеть: навыками интерпретации полученных данных и формирования на их основе обоснованных управленческих решений, обеспечивающих эффективное управление предприятием.</p>
<p>ПК-4 Способен управлять процессами разработки, согласования и контроля реализации бизнес-планов, ценовой политики и стратегии развития инновационных продуктов</p>	<p>ИПК-4.1 Имеет представление о принципах и методах стратегического планирования, бизнес-моделирования и ценообразования на инновационные продукты в условиях рыночной неопределенности ИПК-4.2 Анализирует рыночные тренды, потребности целевой аудитории и конкурентную среду для обоснования целесообразности разработки и вывода нового продукта. ИПК-4.3 Разрабатывает и контролирует реализацию бизнес-планов и ценовой политики, обеспечивая экономическую эффективность и достижение стратегических целей продукта.</p>	<p>Знать: сущность планирования как функцию менеджмента. Уметь: анализировать внутренние и внешние факторы организации для обоснования целей и выбора оптимальных плановых решений. Владеть: первичными навыками составления планов с использованием результатов анализа факторов организации.</p>

Код и наименование компетенции(ий) выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-5 Способен создавать и поддерживать среду, способствующую генерации идей, мотивировать сотрудников, формировать и развивать команды для инновационных проектов</p>	<p>ИПК-5.1 Имеет представление о принципах организации творческой (креативной) среды, теориях мотивации и моделях командообразования в контексте инновационной деятельности.</p> <p>ИПК-5.2 Создает условия для генерации идей, применяет методы стимулирования творческой активности и индивидуальной мотивации сотрудников, вовлечённых в инновационные процессы.</p> <p>ИПК-5.3 Формирует и развивает команды для инновационных проектов, распределяя роли с учётом профессиональных и личностных компетенций участников.</p>	<p>Знать: общую характеристику внутригрупповых отношений, мотивационный процесс.</p> <p>Уметь: анализировать внутригрупповые отношения, психологический климат в группе для выбора эффективных методов мотивации и стимулирования творческой активности.</p> <p>Владеть: навыками создания благоприятного психологического климата и формирования конструктивных внутригрупповых отношений.</p>

5. Содержание дисциплины

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1. Теории и методология менеджмента	<p>Теория управления как мультидисциплинарная область научного знания. Подходы к управлению предприятием. Основные понятия теории управления. Цикл управления. Управленческое решение в менеджменте. Этапы становления школ управления. Характеристика классической школы управления. Характеристика поведенческих школ управления. Школа социальных систем. Теория стилей управления. Американский и японский подходы к менеджменту. Маркетинговая концепция управления организацией. Менеджмент в системе научного знания. Менеджмент организации. Сущность менеджмента. Цели и факторы управления. Основные элементы системы управления. Принципы менеджмента. Информация как предмет и основное средство менеджмента. Система методов менеджмента. Административные методы. Экономические методы. Информационные, социологические и психологические методы. Эффективность методов менеджмента.</p>
Тема 2. Функции менеджмента	<p>Понятие и содержание функций менеджмента. Анализ и оценка деловой обстановки. Сущность и принципы анализа и оценки. Виды анализа и оценки. Методы изучения деловой обстановки. Процедура анализа и оценки деловой обстановки. Аналитическое обеспечение менеджмента.</p> <p>Выработка и принятие управленческих решений. Сущность управленческих решений. Виды управленческих решений. Принципы выработки и принятия управленческих решений. Методы выработки решений. Процедура выработки и принятия управленческих решений. Суть управленческого решения.</p> <p>Планирование как функция менеджмента. Сущность планирования. Виды планов Основные принципы планирования. Методы планирования. Процедура планирования. Структура и основные формы планов. Обеспечение выполнения планов.</p> <p>Мотивация деятельности. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.</p> <p>Контроль как функция менеджмента. Сущность и виды контроля. Принципы контроля. Методы и формы контроля. Этапы контроля. Поведенческие аспекты контроля.</p>
Тема 3. Формальные и неформальные отношения в организации	<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. 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.</p>

	<p>Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся).</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.</p> <p>«Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация фирмы, степень удовлетворенности работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала. 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. Основные концепции и теории лидерства.</p>
<p>Тема 4. Эффективность менеджмента</p>	<p>Понятие «эффективность». Условия результативности менеджмента. Показатели оценки результативности менеджмента. Понятие и факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Виды эффективности менеджмента. Понятие и характеристики качества менеджмента. Подходы к определению организационной эффективности. Подходы к оценке эффективности управления. Показатели организационной экономической эффективности. Показатели организационной социальной эффективности. Обобщающие показатели эффективности менеджмента. Характеристика затрат на управление. Частные показатели эффективности менеджмента. Качественные показатели, характеризующие специфику управленческого труда. Направления повышения эффективности управления организацией: мероприятия, связанные с ростом результата. Направления повышения эффективности управления организацией: мероприятия, связанные со снижением затрат. Показатели социальной эффективности менеджмента: условий труда и социально-бытовых условий. Обеспечение эффективности деятельности.</p>

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.	Теории и методология менеджмента	4	4	14	22
2.	Функции менеджмента	8	8	15	31
3.	Формальные и неформальные отношения в организации	8	8	15	31
4.	Эффективность менеджмента	8	8	15	31
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.	Теории и методология менеджмента	1	1	26	28
2.	Функции менеджмента	1	1	26	28
3.	Формальные и неформальные отношения в организации	2	1	26	29
4.	Эффективность менеджмента	2	1	27	30
Консультация:					2
Контроль:					27
ИТОГО:		6	4	105	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. Этапы становления школ управления.
2. Характеристика классической школы управления.
3. Характеристика поведенческих школ управления.
4. Школа социальных систем.
5. Теория стилей управления.
6. Американский и японский подходы к менеджменту.
7. Маркетинговая концепция управления организацией.
8. Методы изучения деловой обстановки.
9. Процедура анализа и оценки деловой обстановки.
10. Аналитическое обеспечение менеджмента.
11. Основные принципы планирования.
12. Методы планирования.
13. Процедура планирования.
14. Структура и основные формы планов.
15. Обеспечение выполнения планов.
16. Проблемы внедрения партисипативных систем управления.
17. Организационная (корпоративная) культура предприятий как предпосылка развития индивида, персонала и общества в целом.
18. Актуальные проблемы властных отношений в современной России.
19. «Внутренние» факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность.
20. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация фирмы, степень удовлетворенности работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала.
21. Нравственные ценности и нормы.
22. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.
23. Показатели организационной социальной эффективности.
24. Обобщающие показатели эффективности менеджмента.
25. Характеристика затрат на управление.
26. Частные показатели эффективности менеджмента.
27. Качественные показатели, характеризующие специфику управленческого труда.
28. Направления повышения эффективности управления организацией: мероприятия, связанные с ростом результата.

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. Понятие психологического климата.
5. Руководство и лидерство.
6. Кооперативность и коллективизм.
7. Стадии развития малых групп: формирование – брожение – нормирование – деятельность.

8. Нравственные ценности и нормы.
9. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.
10. Индивидуальный стиль управления: субъектный, объектный и предметно-процедурный подходы.
11. Модель эффективной организации.
12. Факторы внешней среды организации.
13. Школа научного управления: представители, основные достижения.
14. Классическая (административная) школа управления: представители, основные достижения.
15. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: представители, основные достижения.
16. Условия (рекомендации) по эффективному влиянию.
17. Исторические и социальные предпосылки формирования японской системы управления.
18. Характерные признаки управления в крупных японских организациях.
19. Исторические и социальные предпосылки формирования классической американской модели управления.
20. Содержание основных характерных признаков классической американской модели управления.
21. Предпосылки формирования европейской модели менеджмента.
22. Содержание основных характерных признаков европейской модели менеджмента.

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

8.1. Перечень вопросов для подготовки экзамену

1. Теория управления как мультидисциплинарная область научного знания.
2. Подходы к управлению предприятием.
3. Основные понятия теории управления. Цикл управления.
4. Управленческое решение в менеджменте.
5. Этапы становления школ управления.
6. Характеристика классической школы управления.
7. Характеристика поведенческих школ управления.
8. Школа социальных систем.
9. Теория стилей управления.
10. Американский и японский подходы к менеджменту.
11. Маркетинговая концепция управления организацией.
12. Менеджмент в системе научного знания.
13. Менеджмент организации. Сущность менеджмента.
14. Цели и факторы управления.
15. Основные элементы системы управления.
16. Принципы менеджмента.
17. Информация как предмет и основное средство менеджмента.
18. Система методов менеджмента.
19. Административные методы. Экономические методы.
20. Информационные, социологические и психологические методы.
21. Эффективность методов менеджмента.
22. Понятие и содержание функций менеджмента.
23. Анализ и оценка деловой обстановки. Сущность и принципы анализа и оценки.

24. Виды анализа и оценки.
25. Методы изучения деловой обстановки.
26. Процедура анализа и оценки деловой обстановки.
27. Аналитическое обеспечение менеджмента.
28. Выработка и принятие управленческих решений.
29. Сущность управленческих решений.
30. Виды управленческих решений.
31. Принципы выработки и принятия управленческих решений.
32. Методы выработки решений.
33. Процедура выработки и принятия управленческих решений.
34. Стил ь управленческого решения.
35. Планирование как функция менеджмента.
36. Сущность планирования. Виды планов.
37. Основные принципы планирования.
38. Методы планирования. Процедура планирования.
39. Структура и основные формы планов. Обеспечение выполнения планов.
40. Мотивация деятельности. Понятие мотивации.
41. Мотивационный процесс. Содержательные теории мотивации.
42. Процессуальные теории мотивации.
43. Контроль как функция менеджмента. Сущность и виды контроля.
44. Принципы, методы и формы контроля.
45. Этапы контроля.
46. Поведенческие аспекты контроля.
47. Власть как важнейший атрибут организации. Источники и типы властных отношений.
48. Формальная власть (власть положения): легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная, информационная.
49. Неформальная власть (власть личности): экспертная, референтная (харизматическая), рациональная.
50. Власть связей. Коррупция как форма и механизм власти.
51. Партнерство как признак современного менеджмента.
52. Проблемы внедрения партисипативных систем управления.
53. Организационная (корпоративная) культура предприятий как предпосылка развития индивида, персонала и общества в целом.
54. Актуальные проблемы властных отношений в современной России.
55. Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся).
56. Общая характеристика внутригрупповых отношений.
57. Понятие психологического климата.
58. Руководство и лидерство.
59. Кооперативность и коллективизм.
60. Стадии развития малых групп: формирование – брожение – нормирование – деятельность.
61. «Внутренние» факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асоциальность.
62. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация фирмы, степень удовлетворенности работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала.
63. Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.
64. Формальные и неформальные обязанности персонала организации.

65. Внеслужебные отношения руководителя и подчиненных. Их влияние на характер и эффективность профессиональной активности индивида, группы, общности людей.

66. Условия и факторы эффективной групповой деятельности.

67. Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе.

68. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры.

69. Основные концепции и теории лидерства.

70. Понятие «эффективность». Условия результативности менеджмента.

71. Показатели оценки результативности менеджмента.

72. Понятие и факторы, влияющие на эффективность менеджмента.

73. Виды эффективности менеджмента.

74. Понятие и характеристики качества менеджмента

75. Подходы к определению организационной эффективности.

76. Подходы к оценке эффективности управления.

77. Показатели организационной экономической эффективности.

78. Показатели организационной социальной эффективности.

79. Обобщающие показатели эффективности менеджмента.

80. Характеристика затрат на управление.

81. Частные показатели эффективности менеджмента.

82. Качественные показатели, характеризующие специфику управленческого труда.

83. Направления повышения эффективности управления организацией: мероприятия, связанные с ростом результата.

84. Направления повышения эффективности управления организацией: мероприятия, связанные со снижением затрат.

85. Показатели социальной эффективности менеджмента: условий труда и социально-бытовых условий.

86. Обеспечение эффективности деятельности.

8.2. Типовые задания для оценки знаний

1. Основными факторами (силами) внутренней среды организации являются:

1) поставщики, посредники, клиенты, конкуренты и др.

2) менеджеры, персонал, организационная культура и др.

3) государство, рынок, СМИ, церковь и др.

4) люди, финансы, информационно-технологические и материальные ресурсы

2. Контроль можно определить как:

а) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;

б) вид человеческой деятельности;

в) наблюдение за работой персонала организации;

г) наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

д) постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

3. Планирование как функция менеджмента заключается в:

а) формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения;

- б) разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации;
- в) составлении производственных планов для каждого работника.

8.3. Типовые задания для оценки умений

Задание 1.

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы. Приняли его спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу.

16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?
2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя «грамотным»? Если да, то почему?
3. Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

Задание 2.

Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболит кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем.

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадирами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы.

Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству. Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

Вопросы:

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

Задание 3.

Вы — стажёр в отделе управления персоналом. Начальник дает вам выдержку из служебной записки:

«В прошлом месяце 12 сотрудников уволились. Три отдела не выполнили план. Похоже, люди просто перестали стараться. Раньше такого не было. Надо срочно поднимать зарплаты, иначе всё рухнет».

Выпишите в два столбца:

Факты (проверяемые цифры, события)	Интерпретации / Мнения (оценки, предположения)

Задание 4.

Вы управляете тремя разными проектными группами в IT-компании. Психологический климат в каждой — принципиально разный. Вам нужно выбрать для каждой группы основной метод мотивации из списка:

А) премия за результат, Б) публичное признание, В) свобода в выборе задач (самоорганизация), Г) штрафы за срыв сроков, Д) корпоративные выезды и тимбилдинг.

Описание групп:

«Альфа»	Высокий уровень доверия, сотрудники сами делят задачи, конфликты решают открыто, есть внутренняя «звезда», которая генерирует идеи, но не навязывает их. Текучка — 0% за год.
«Бета»	Формально вежливы, но на планёрках молчат. В кулуарах жалуются на несправедливое распределение бонусов. Лидер назначен сверху, его не принимают. Два неформальных подгруппа конкурируют.
«Гамма»	Высокая тревожность. Сотрудники боятся ошибиться, новые идеи

	предлагают только если их попросит начальник. Последний креативный проект провалился, виноватых искали долго.
--	---

1. Для каждой группы выберите основной метод мотивации из списка (можно один или комбинацию).

2. Напишите обоснование (1–2 предложения) — почему этот метод подходит именно под этот климат, а другой навредит.

8.3. Типовые задания для оценки навыков

Задание 1.

Вы руководитель отдела доставки продуктов «Еда-рядом». Провели SWOT-анализ (упрощённо). Вот четыре фактора (по одному из каждого квадранта):

	Положительное	Отрицательное
Внутреннее	S (сила): собственный парк электрокурьеров, низкая себестоимость последней мили	W (слабость): IT-платформа старая, часто виснет в часы пик
Внешнее	O (возможность): в районе открывается два новых ЖК – 5000 потенциальных клиентов	T (угроза): гигант «Самокат» анонсировал бесплатную доставку от 300 рублей в вашем районе

Для каждого из четырёх факторов сформулируйте одно плановое решение (конкретное действие или целевой показатель), которое учитывает этот фактор.

Задание 2.

Вы руководитель небольшого рекламного агентства. Уровень развития ваших подчиненных можно охарактеризовать следующим образом: «хотят работать, но еще не умеют работать самостоятельно» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны). Выберите для себя форму управленческого поведения. Определите направления повышения эффективности управления агентством. Ответ обоснуйте.

Задание 3.

Вы новый руководитель отдела продаж (8 человек). Вы заметили три проблемы:

1. На общих планёрках сотрудники перебивают друг друга.
2. Ошибки обсуждаются публично и с иронией («ну ты и лох»).
3. Два опытных продавца никогда не делятся удачными скриптами с новичками.

Вам нужно изменить правила игры, не издавая приказов (это вызовет сопротивление).

Сформулируйте три «правила взаимодействия» (каждое – одна короткая фраза в позитивной формулировке, без частицы «не»).

Плохой пример: «Не перебивать».

Хороший пример: «Один говорит — все слушают до конца».

№ п/п	Правило	Какую проблему оно решает
1.		
2.		

3.		
----	--	--

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

9.1. Основная литература

1. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585168>

2. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585327>

3. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582951>

9.2 Дополнительная литература

1. 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>

2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 543 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19926-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598393>

3. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583945>

4. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18435-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585328>

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

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.