

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

**Кировский филиал**

**УТВЕРЖДЕНО**

Директор Кировского филиала

РАНХиГС

Е.С. Симбирских

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Менеджмент организации

*(наименование образовательной программы)*

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

Б1.О.07 История управленческой мысли

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

*(код и наименование направления подготовки)*

Очная, очно-заочная

*(форма (ы) обучения)*

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	50
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	52
	6.1. Основная литература	52
	6.2. Дополнительная литература	52
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	52
	6.4. Нормативные правовые документы	53
	6.5. Интернет-ресурсы	53
	6.6. Иные источники	53
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	54

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

1.1. Дисциплина Б1.О.07 История управленческой мысли обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-4	Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-4 .1 (очная и очно-заочная)	Владение знаниями последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов

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

ОТФ/ТФ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
разработка отдельных направлений риск-менеджмента; определением контекста, идентификацией, анализом рисков и выработка мероприятий по воздействию на риск; поддержкой процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства; тактическое управления процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха); тактическое управление процессами организации производства.	<b>ОПК ОС-4.1</b> (очная и очно-заочная)	<u>на уровне знаний:</u> - основных этапов развития управленческой мысли, - понимание связи революционных открытий, технологий и продуктов с практикой развития менеджмента; - понимание связи современных тенденций в менеджменте с исторически накопленным опытом практики управления
		<u>на уровне умений:</u> - анализировать и оценивать информацию для выявления связи революционных открытий, технологий и продуктов с практикой развития менеджмента и современными тенденциями в управлении;
		<u>на уровне навыков:</u> - представления перед аудиторией презентаций о революционных открытиях, технологиях и продуктах, и их связи с практикой менеджмента и современными тенденциями в управлении.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.). Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 34 часов (25,5 астр. ч.) по очной форме обучения: лекционных занятий - 16 ч. (12 астр. ч.); практических занятий - 16 ч. (12 астр. ч.); 22 часа (16,5 астр. ч.) по очно-заочной форме обучения: лекционных занятий - 10 ч. (7,5 астр. ч.); практических занятий - 10 ч. (7,5 астр. ч.); консультаций - 2 ч. (1,5 астр. ч.). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 40 ч. (30 астр. ч.) и 50 ч. (37,5 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.О.07 «История управленческой мысли» изучается во 1-м семестре очной формы обучения, на 1 курсе очно-заочной формы обучения.

На **очной форме** обучения дисциплина реализуется **параллельно с изучением** дисциплин 1- го семестра:

- Б1.О.12 «Цифровые технологии в менеджменте»
- Б1.О.01 «История»
- Б1.О.03 «Иностранный язык»
- Б1.О.13 «Самоменеджмент»
- Б1.О.05 «Физическая культура и спорт»
- Б1.В.ДВ.12.01 «Атлетическая гимнастика»
- Б1.В.ДВ.12.02 «Фитнес-аэробика»
- Б1.В.ДВ.12.03 «Легкая атлетика»
- Б1.В.ДВ.12.04 «Адаптивная физическая культура и спорт»
- Б1.О.04 «Безопасность жизнедеятельности»
- Б1.О.06 «Экономическая теория»
- Б1.О.06.01 «Микроэкономика»
- Б1.В.01 «Креативное мышление»
- Б1.В.ДВ.01.01 «Социальное управление организацией»
- Б1.В.ДВ.01.02 «Социология управления»
- Б1.В.ДВ.01.03 «Технологии интеллектуального труда»
- Б1.В.ДВ.01.04 «Основы социальной адаптации и правовых знаний»

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплин:

- ФТД.О.01 «Русский язык и культура речи»
- Б1.О.08 «Общий менеджмент»
- Б1.О.06.01 «Микроэкономика»
- Б1.О.01 «История»

## **3. Содержание и структура дисциплины**

### **Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Эволюция управленческой мысли	15	2		4		9	О, КО
Тема 2	Рациональная бюрократия М.Вебера и теория администрирования А. Файоля	10	2		2		6	О, Д
Тема 3.	Школа человеческих отношений	10	2		2		6	О, Д
Тема 4.	Теории управления Ф.Херцберга, Д.МакГрегора, У.Оучи	11	4		2		5	О, СЗ, Д
Тема 5	Развитие теории управления во второй половине XX века – начале XXI	15	4		4		7	П, Кол
Тема 6	Современные тренды и тенденции развития менеджмента	11	2		2		7	Кол
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		108	16		16		40	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости и <sup>4</sup> , промежуточ ной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Эволюция управленческой мысли	14	2		2		10	КО
Тема 2	Рациональная бюрократия М.Вебера и теория администрирования А. Файоля	12	2		2		8	Д
Тема 3.	Школа человеческих отношений	8					8	Д
Тема 4.	Теории управления Ф.Херцберга, Д.МакГрегора, У.Оучи	12	2		2		8	СЗ, Д
Тема 5	Развитие теории управления во второй половине XX века – начале XXI	12	2		2		8	Кол
Тема 6	Современные тренды	12	2		2		8	Кол

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости и <sup>4</sup> , промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
	и тенденции развития менеджмента							
	Консультация	2						
	Промежуточная аттестация	36						Экз
	Всего:	108	10		10		50	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: Опрос (О), Контрольная работа (К), Деловая игра (ДИ), Презентация (П), коллективное обсуждение (КО), Коллоквиум (Кол); дискуссия (Д), СЗ (ситуационная задача)*

*форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Эволюция управленческой мысли с древности до начала XX столетия.

История управленческой мысли: от строительства пирамид до идей теоретиков военной науки 18 века. Основные положения научной организации труда Ф.Тейлора. Мотивация и стимулирование работников, коммуникация менеджера с работниками, стиль руководства, дисциплинарная система в научной организации труда Ф.Тейлора.

### Тема 2. Рациональная бюрократия М.Вебера и теория администрирования А.Файоля

Концепция рациональной бюрократии М.Вебера. Национальное своеобразие, рационализация управленческих процессов, бюрократия как результат эволюции управленческих процессов. Теория администрирования А.Файоля, функции управления по Файолю, принципы управления.

### Тема 3. Школа человеческих отношений

Хоторнские эксперименты Э.Мэйо: этапы, объекты исследований, выводы. Изучение причин текучести кадров на текстильной фабрике (условия труда, предпринятые меры, выводы). Иерархия потребностей А.Маслоу, смещение мотиваторов по мере удовлетворения потребностей. Уроки теории А.Маслоу для менеджера.

#### **Тема 4. Теории Ф.Херцберга, Д.МакГрегора, У.Оучи**

Двухфакторная теория Ф.Херцберга: факторы трудовой деятельности, соотношение теорий А.Маслоу и Ф.Херцберга. Теория Х и теория Y Д.Мак-Грегора. Практические выводы из теорий Маслоу, Херцберга, МакГрегора. Теория Z, ее значимость для современности.

#### **Тема 5. Развитие теории управления во второй половине XX века – начале XXI века.**

Основные положения книги П.Друкера «Задачи менеджмента в 21 веке»:

- управление персоналом,
- реалии, оказывающие сильное влияние на стратегии организаций,
- условия повышения производительности умственного труда,
- успешная карьера менеджера.

Основные положения концепции Т.Питерса:

- характеристики успешных, новаторских компаний,
- делегирование полномочий в компании,
- изменение моделей ведения бизнеса,
- привлечение и развитие талантов.

Современные тенденции менеджмента по Г.Хэмелу:

- этические ценности,
- инновационная политика,
- гибкость,
- увлеченность делом,
- идеология.

Развитие управленческой мысли в России и СССР во второй половине XX века – начале XXI века.

#### **Тема 6. Современные тренды и тенденции развития менеджмента.**

Гибкость в менеджменте: Agile и Scrum. Бирюзовые организации: теория и примеры. Цифровая экономика и цифровой менеджмент: большие данные, машинное обучение, искусственный интеллект. Экономика впечатлений и менеджмент образов. Социальные сети в менеджменте. Доверие и целостность личности как факторы успешного менеджмента. Командоформирование и деятельность команд. Управление по ценностям и принципам. Пересмотр традиционных методов управления.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.07 «История управленческой мысли» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля
---------------	--------------------------



	успеваемости
<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Эволюция управленческой мысли	Опрос, коллективное обсуждение
Тема 2. Рациональная бюрократия М.Вебера и теория администрирования А. Файоля	Опрос
Тема 3. Школа человеческих отношений	Дискуссия
Тема 4. Теории управления Ф.Херцберга, Д.МакГрегора, У.Оучи	Опрос, дискуссия, ситуационная задача
Тема 5. Развитие теории управления во второй половине XX века – начале XXI	Презентация, Коллоквиум
Тема 6. Современные тренды и тенденции развития менеджмента	Коллоквиум
<b>Очно-заочная форма</b>	
Тема 1. Эволюция управленческой мысли	Коллективное обсуждение
Тема 2. Рациональная бюрократия М.Вебера и теория администрирования А. Файоля	Дискуссия
Тема 3. Школа человеческих отношений	Дискуссия
Тема 4. Теории управления Ф.Херцберга, Д.МакГрегора, У.Оучи	Дискуссия, Ситуационная задача
Тема 5. Развитие теории управления во второй половине XX века – начале XXI	Коллоквиум
Тема 6. Современные тренды и тенденции развития менеджмента	Коллоквиум

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

##### Вопросы для опроса:

1. Расскажите, как в настоящее время используются достижения военного искусства в управлении компаниями. Приведите примеры. Назовите работы современных авторов, посвящённых управлению компаниями с использованием военных технологий.
2. Приведите примеры управленческих идей, заимствованных из живой и неживой природы.
3. Опишите российскую управленческую модель в современных условиях, опираясь на концепции, описанные выше.
4. Какие, на ваш взгляд, черты зарубежного управления могли бы быть заимствованы и эффективно использованы в российских условиях.

Средство оценивания – коллективное обсуждение по теме дисциплины.

Типовые задания для коллективного обсуждения (мозгового штурма).

- 1) Успешный менеджер до наступления эпохи массового производства в России и за рубежом. Выбрать историческую личность управленца, сформулировать критерии

успешного и эффективного управления того периода, построить профиль успешного менеджера и защитить свою позицию).

2) Менеджерами рождаются или/и становятся... (выбрать руководителя дореволюционного периода в России и до индустриального периода за рубежом, сгенерировать в группе максимальное количество доказательств в защиту каждого утверждения, выбрать самые убедительные, выступить перед аудиторией).

3) Менеджер и предприниматель индустриального периода: общие моменты и различия.

4) Управленческие деятели и предприниматели: исторические предпосылки развития хозяйственной деятельности и нравственный фундамент бизнеса конца 19 начала 20 века.

## **Типовые оценочные материалы по теме 2**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

### **Вопросы для опроса:**

1. Сравните подходы к управлению Тейлора и Вебера. В чем они сходны и чем различаются?
2. Приведите аргументы «за» и «против» отстранения рабочих от участия в управлении.
3. Постройте сравнительную таблицу для рациональной и иррациональной бюрократии.
4. Приведите позитивные примеры функционирования бюрократии.
5. В чем специфика термина «администрирования» Файоля по сравнению с общепринятым его употреблением?
6. Прочтите работы Файоля и выпишите краткие характеристики функций управления.
7. Охарактеризуйте различия между функциями и принципами у Файоля.

## **Типовые оценочные материалы по теме 3**

Средство оценивания – дискуссия по теме дисциплины.

### **Вопросы для дискуссии:**

1. Что полезного найдет для себя современный менеджер в тейлоровской концепции управления персоналом? Представьте себя на месте такого менеджера и найдите у Тейлора 4—5 полезных принципов.

2. В последние годы многие педагоги говорят о необходимости индивидуального подхода к каждому ученику. Считается, что дети по-разному развиваются, проходят различные фазы развития. Среднеуспевающие ученики — это не интеллектуально отстающие дети, просто у них фаза расцвета творческих способностей наступает позже, чем у отличников, — после окончания школы. Исследования показывают, что одни ученики любят заниматься в полной тишине, другие — при включенном на всю мощь магнитофоне, одни активизируются при минимальном температурном режиме, другие — при максимальном и т. д. Проведите параллели между тейлоровской дифференциальной системой труда и индивидуальным подходом в педагогике. В чем сходство и различие?

## Типовые оценочные материалы по теме 4

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

### Вопросы для опроса:

1. Как вы считаете, Маслоу действительно был продолжателем дела Мэйо или он пошел самостоятельным путем, открыв новое направление в менеджменте?
2. Почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?
3. Что такое принцип доминанты?
4. Почему именно неудовлетворенная потребность направляет поведение человека, если на практике менеджеры только и делают, что пекутся об удовлетворении потребностей? Не получится ли так, что, стремясь удовлетворить потребности работников, менеджеры превратят их тем самым в пассивные существа, которыми легко манипулировать?
5. Каким образом взаимосвязаны уровень образования, уровень притязаний и выбор профессии?
6. Какова историческая привязка «теории Х» и «теории Y»?
7. Почему теория Макгрегора называется не объяснительной, а инструментальной?
8. Каким образом связаны между собой теории Маслоу, Херцберга и Макгрегора?
9. Как теория стилей руководства Макгрегора может быть применена к учебному процессу?

Средство оценивания – ситуационная задача по теме дисциплины.

«Исследование некоторых аспектов мотивации работников организации»

Проведен анкетный опрос с целью оценки степени влияния гигиенических и мотивационных факторов на поведение работников в организации. Используя исходные данные в таблицы сгруппируйте факторы в соответствии с теорией Герцберга Ф. Рассчитайте недостающие показатели и сделайте выводы.

Таблица 1 – Удовлетворенность уровнем заработной платы

Варианты ответов	Вес ответа	Количество респондентов	Доля респондента от общего числа в %	Доля респондентов с учетом весов, $гр2*гр4$
Да, полностью устраивает	1	7		
В основном, да	0,5	11		
В основном, нет	-0,5	7		
Не устраивает полностью	-1	5		
Затрудняюсь ответить	0	0		
Итого		30		
Іузн				

Индекс удовлетворенности оплатой труда составит  $-1 < Іузн \leq 1$ .

Таблица 2 - Оценка воздействия на поведение руководителей и специалистов факторов

окружающей обстановки и мотивации

№	Факторы	Количество опрошенных, в %			
		Заставляют работать с большей отдачей	Делают работу более привлекательной	И то, и другое	Затрудняются с ответом
1	Хорошая заработная плата	42,9	15,7	28,6	12,9
2	Значительные дополнительные льготы	35,7	15,7	7,1	41,5
3	Участие в прибыли фирмы	25,7	18,6	12,6	43,1
4	Успешное выполнение работы	88,6	11,4	-	-
5	Признание и одобрение результатов работы со стороны руководства	77,1	14,3	8,6	-
6	Продвижение по службе	51,4	11,4	11,4	25,8
7	Моральные поощрения, грамоты и т.п	27,1	-	-	72,9
8	Интересная работа, возможность самореализации	50	42,8	7,1	-
9	Сложная и трудная работа	54,3	7,1	-	38,6
10	Высокая степень ответственности	88,5	-	-	11,4
11	Удобный график работы (режим труда и отдыха)	8,5	85,7	-	5,8
12	Хорошие условия труда	40	60	-	-
13	Хорошие взаимоотношения с руководством	21,4	72,9	5,7	-
14	Работа с людьми, которые нравятся	15,7	84,3	-	-

Таблица 3 - Общая оценка воздействия различных характеристик работы на специалистов и руководителей, в % от общего числа опрошенных

факторы	Заставляют работать с большей отдачей	Делают Работу более привлекательной	И то, и другое	затрудняются с ответом
гигиенические	....	.....	.....	.....
мотивации	.....	.....	.....	.....

Средство оценивания – дискуссия по теме дисциплины.

Вопросы к дискуссии

1. Выбор эффективных форм стимулирования работников организации.
2. Профессионализм и мотивация: понятие и взаимосвязь
3. Мотивационное значение заработной платы
4. Концепция партисипативного управления и её применение в практике менеджмента.
5. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США
6. Индивидуальные и групповые формы стимулирования труда.

7. Современные подходы к мотивации. Модель SMART.
8. Формирование эмоционального потенциала управления.
9. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 5.**

Средство оценивания – коллоквиум по теме дисциплины.

##### **Вопросы для коллоквиума:**

1. Каковы ключевые положения учения Питера Друкера?
2. Что из учения Питера Друкера, на Ваш взгляд, может быть полезно Вам в Вашей будущей профессиональной деятельности?
3. Какие положения необходимо реализовать для повышения эффективности учебного процесса?
4. Какие положения учения Тома Питерса Вам интересны, почему?
5. Какие из них могут быть полезны для Вас?
6. Какие из них Вы смогли бы взять в качестве своего кредо?
7. Что интересного Вы узнали из содержания книги Гэри Хэмела «Манифест лидера»?
8. Что на Ваш взгляд требует дополнительного изучения из услышанного?
9. Что из этого могло бы стать предметом Вашего дипломного проекта?

Средство оценивания – презентация по теме дисциплины.

Общая тема: отечественные и зарубежные лидеры в управлении. Выбрать тему, историческую личность, составить презентацию, выступить перед аудиторией.

Например:

1. А.В. Чичкин. Основатель молочной индустрии.
2. Абрикосов А.А. "Шоколадный" король.
3. Муравьев В.Н. Русский купец.
4. Братья Ананьевы. Руководители ПАО Промсвязьбанк.
5. Ли Яккока. Американский менеджер: Вице-президент компании Форд и Президент Крайслер.
6. Митрофан Клюев. Муниципальный менеджер и предприниматель.
7. Эйзенхауэр. Американский президент.
8. Юн Чжон Ен. С Самсунгом по жизни.
9. Стив Джобс. Инженер, предприниматель, менеджер
10. Джефф Безос. Американский предприниматель. Основатель интернет-компании Amazon.com.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 6.**

Средство оценивания – коллоквиум по теме дисциплины.

##### **Вопросы для коллоквиума:**

1. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента.
2. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент.
3. Модель Фишера-Кларка.
4. Новые форматы взаимодействия людей в успешных организациях, растущее значение мягких навыков работников (soft skills).
5. Социальные сети в менеджменте.
6. Экономика впечатлений и менеджмент образов.
7. Цифровая экономика и цифровой менеджмент: большие данные, машинное обучение, искусственный интеллект.
8. Гибкость в менеджменте: Agile и Scrum.
9. Бирюзовые организации: теория и примеры.

## Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>10</b>	<input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; <input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; <input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; <input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; <input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; <input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

	при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	
8	<p><input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание</p> <p><input type="checkbox"/> программного материала, основной и</p> <p><input type="checkbox"/> дополнительной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
6	<p><input type="checkbox"/> неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p><input type="checkbox"/> усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p><input type="checkbox"/> имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного</p> <p><input type="checkbox"/> материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>

	основной литературы	
4	<input type="checkbox"/> не раскрыто основное содержание учебного материала; <input type="checkbox"/> обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; <input type="checkbox"/> допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. <input type="checkbox"/> не сформированы компетенции, умения и навыки.	<input type="checkbox"/> обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; <input type="checkbox"/> не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; <input type="checkbox"/> не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллоквиума**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	10
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Обучающийся активно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	8
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент неактивно участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	6
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Или не	4



получен ответ по базовым вопросам дисциплины. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы темы. Студент практически не участвует в групповой дискуссии и в форме докладчика и в форме оппонента.	
---	--

Примечание:

К грубым ошибкам относятся незнание студентом основных понятий, теорий и неумение их применять, незнание приемов использования теоретического материала.

К негрубым ошибкам относятся ошибки, которые являются опiskой.

К недочетам относятся нерациональное решение, описки, недостаточность или отсутствие пояснений, обоснований в решении задания.

**Оценочная шкала тренинга презентации в группе**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны быстро и без ошибок с помощью ПВО. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке презентации группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.	10
Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную подготовку к началу занятия. Все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны своевременно и в основном без ошибок. Группа провела анализ целевой аудитории, раскрыла конкурентные преимущества товара/продукта в полном объеме; показала умение критически анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты демонстрируют уверенность в себе, хороший уровень культуры речи при проведении презентации, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты,	8

негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	
Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия и подготовку к началу занятия. Не все этапы алгоритма проведения экспертной оценки выполнены, результаты обработаны, но допущены ошибки в расчетах и построении график и таблиц. Группа провела анализ целевой аудитории не полностью, не раскрыла в полном объеме конкурентные преимущества товара/продукта; показала умение критически анализировать информацию, в целом сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и сделала выводы. Студенты демонстрируют недостаточную уверенность в себе, средний уровень культуры речи при проведении презентации, недостаточно используют вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, техники управления вниманием аудитории; устанавливают слабую обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. Студенты группы отвечают не на все вопросы по теме результатов исследования, допускают грубые ошибки..	6
Результаты и выводы не соответствуют поставленной цели. Задание не выполнено, не сформированы навыки и умения представлять себя, свой товар, услугу, информировать и убеждать в качестве товара.	4

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: коллективное обсуждение (мозговой штурм)**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Студенты продемонстрировали высокий уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, высокий уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования.	10
Студенты продемонстрировали достаточно хороший уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи не критикуются и фиксируются. Группа провела анализ выдвинутых идей; показала умение анализировать информацию, сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. В целом, не нарушаются ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют	8

уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа проявила оригинальность, креативность. Студенты группы отвечают на вопросы по теме результатов исследования, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки.	
Студенты продемонстрировали удовлетворительный уровень группового взаимодействия, слаженную работу. Не все этапы алгоритма проведения мозгового штурма выполнены, сгенерированные идеи часто критикуются и не всегда фиксируются. Группа провела недостаточный анализ выдвинутых идей; показала слабое умение анализировать информацию, не сумела обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделала выводы. Студенты группы нарушают ключевые правила проведения коллективного обсуждения (в соот. с метод. рекомендациями) Студенты демонстрируют уверенность в себе, достаточно хороший уровень культуры речи при проведении мозгового штурма, вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей, устанавливают обратную связь с аудиторией, позитивный эмоциональный настрой. При подготовке результатов работы группа не проявила оригинальность, креативность. Студенты группы не всегда отвечают на вопросы по теме результатов исследования, недочеты и грубые ошибки.	6
Студенты не способны продемонстрировать участие в мозговом штурме, цель и задачи не достигнуты.	4

### Оценочная шкала эссе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи.	5
Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи.	4
Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определенно. Структура монолога, его изложение последовательное.	3
Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок.	0

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса (практической ситуации)**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	4
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	3
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	2

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: доклада (выступления) с презентацией**

Алгоритм выступления с презентацией:

- 1) подбор материала по предложенной теме;
- 2) разработка примерного плана выступления;
- 3) подготовка презентации по данной теме;
- 4) обдумывание возможных вопросов аудитории по итогам выступления.

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Обучающийся раскрыл тему доклада в полном объеме; показал умение критически анализировать информацию, сумел обобщить информацию с помощью таблиц, схем, рисунков; аргументированно сделал выводы. При подготовке презентации проявил оригинальность, креативность. Обучающийся отвечает на вопросы по теме сообщения.	10
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.	8

Обучающийся показал понимание темы. Цель общения достигнута не до конца, тема раскрыта в ограниченном объеме; социокультурные знания мало использованы в соответствии с ситуацией общения; студент не может ответить на вопросы по теме сообщения.	6
Обучающийся не раскрыл тему; социокультурные знания не использованы в соответствии с ситуацией общения; не может ответить на вопросы по теме сообщения.	4

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	20
Дано не менее 80% правильных ответов	16
Дано не менее 50% правильных ответов	13
Дано менее 50% правильных ответов	11 и менее

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: «деловой игры»**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)
даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии; отстаивать свою точку зрения; продемонстрирована высокая активность команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; соблюдена точность регламента; четко выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры; продемонстрирована высокая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд.	10
даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими; в целом отстаивать свою точку зрения; продемонстрирована активность	8

команды во время групповой работы, умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; в основном соблюдена точность регламента; выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры продемонстрирована активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд	
даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы; слабо отстаивалась своя точка зрения; продемонстрирована низкая активность команды во время групповой работы, слабое умение вести дискуссию, выслушивать оппонента; не соблюдена точность регламента; не выдержана ролевая позиция в соответствии с правилами игры продемонстрирована низкая активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд	6
не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым “удовлетворительно”.	2

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

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

Про проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
-----------------------	--	---------------------

ОПК ОС-4 .1 (очная и очно-заочная)  Владение знаниями последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	Демонстрирует знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов на основе накопленного опыта в практике управления	Может назвать и описать некоторые последние революционные открытия, технологии, продукты и связанные с ними прорывные направления в менеджменте, а также новые тенденции в управлении, а также имеет представление об основных управленческих подходах и школах науки управления.
---	---	---

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (1-й вариант)

- Выберите из ниже перечисленных условий предпринимательской среды те, которые относятся к эпохе массового **сбыта**:
  - стабильность технологий и ассортимента выпускаемой продукции;
  - насыщением рынков товарами и услугами, переходом ценовой конкуренции к неценовой;
  - специализация, жесткая регламентация функций управления и производственных функций;
  - темпы изменчивости внешней среды сблизилась с темпами изменений во внутренней среде, возросла степень неопределенности;
  - главный критерий эффективности управления - способность извлечь максимальную выгоду из возможностей, возникающих во внешней среде;
  - усиление роли общественных институтов в ограничении деятельности фирм;
  - активизация НТП, выразившаяся как в обновлении ассортимента, так и внедрении новых технологий, интернационализация рынков;
- Верно ли утверждение, что развитие "**новой**" **школы** управления связано с активным использованием в менеджменте точных наук, экономико-математическим моделированием организаций и их поведения:
  - Нет;
  - Да;
  - Отчасти.
- Процессный** подход.....
  - рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
  - подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;
  - концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
- Выберите основные положения школы **научного** управления:
  - необходим анализ содержания работы и определение ее основных компонентов;
  - необходимо систематическое использование экономического стимулирования целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства;

- в. необходимо отделить управленческие функции обдумывания и планирования от фактического выполнения работы;
- г. необходимо рассматривать управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация;
- д. необходимо соблюдать классические и неизменные принципы при построении структуры организации и управлении работниками;
- е. необходимо повысить эффективность человеческих ресурсов организации для повышения ее эффективности;
- ж. необходимо заменить словесные рассуждения и описательный анализ моделями, символами и количественными значениями.

5. Основоположниками **школы человеческих отношений** стали учёные:

- а. Ф. У.Тейлор, в. П.Друкер, д. А.А. Богданов,
- б. М.П. Фоллетт, г. А. Файоль, е. Э. Мэйо

6. Подберите правильные **соответствия** (учёные и их достижения):

1. Г.Форд	а. изобретение микрохронометра, усовершенствование метода хронометража и исследования трудовых движений рабочих;
2. Фрэнк и Лилиан Гилбреты	б. разработка универсальных принципов управления организацией;
3. А.Файоль	в. применение принципов научного управления в конвейерном производстве;
4. П.Друкер	г. использование приёмов управления человеческих отношений (консультации с работниками, широкие возможности общения, забота о подчинённых и пр.);
5. М.П. Фоллет	д. разработка концепции "управления по целям".

7. Расставьте в порядке возникновения и развития основные школы в теории управления:

- а. школа социальных систем,
- б. школа человеческих отношений,
- в. поведенческая школа,
- г. школа научного управления,
- д. административная (классическая) школа управления.

8. Теория в области менеджмента, вобравшая в себя особенности **японского стиля** управления получила название:

- а. Теория «Х» и «У»;
- б. Теория «7S»;
- в. Теория «Z».

9. Раскройте содержание **ситуационного** подхода в теории управления....

10. Выберите принципы современной концепции Ф.Шумахера "Красота малого":

- а. принцип единоначалия;
- б. принцип поддерживающей функции;
- в. принцип единства руководства;
- г. принцип аксиомы среднего;
- д. принцип защиты.



11. Выберите из ниже перечисленных условий предпринимательской среды те, которые относятся к эпохе массового производства:

- а. ориентация фирм преимущественно на национальные регионы;
- б. стабильность технологий и ассортимента выпускаемой продукции;
- в. насыщением рынков товарами и услугами, переходом ценовой конкуренции к неценовой;
- г. специализация, жесткая регламентация функций управления и производственных функций;
- д. темпы изменчивости внешней среды сблизились с темпами изменений во внутренней среде, возросла степень неопределенности;
- е. главный критерий эффективности управления - способность извлечь максимальную выгоду из возможностей, возникающих во внешней среде;
- ж. усиление роли общественных институтов в ограничении деятельности фирм;

з. ускорение обновления ассортимента, управление продвижением товаров, организацией сбыта.

12. Какие принципы управления были выдвинуты учёным Анри Файолом:

- а. управление следует рассматривать с позиции эффективности, понимаемой как наилучшее соотношение между затратами и результатами,
- б. необходимость измерения труда,
- в. единоначалие и единство руководства,
- г. систематический отбор и обучение кадров,
- д. денежное стимулирование достижения конечного результата ,
- е. подчинённость частных интересов общим,
- ж. корпоративный дух.

13. Особенности институциональной среды в СССР были обусловлены:

- а. институтом контрактных отношений;
- б. институтом конкуренции;
- в. монополией государственности на средства производства;
- г. институтом централизованного распределения ресурсов на основе неэкономических критериев;
- д. институтом государственного управления с ярко выраженной отраслевой направленностью.

14. Верно ли утверждение, что развитие отечественной теории и практики управления в период 50-80 –х гг. XX века осуществлялось по таким направлениям как внутризаводское планирование; организация первичных производственных звеньев - рабочих мест, участков, цехов; упорядочение работы вспомогательных цехов и обслуживающих хозяйств:

- а. нет;
- б. да;
- в. отчасти.

15. К основным характеристикам, отражающим сходство американской и японской модели менеджмента можно отнести:

- а. разукрупнение крупных предприятий и умеренная децентрализация производства;
- б. принцип индивидуализма, ориентация управления на отдельную личность;
- в. ориентация на разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов развития предприятия;
- г. применение экономического фактора как главного стимула персонала предприятий;
- д. продвижение по службе по старшинству и стажу работы;
- е. постоянные инновации и диверсификация выпускаемых товаров и услуг.

16. Представителями административной школы управления являются:

- а. Ф. У.Тейлор, в. П.Друкер, д. Г.Эмерсон, ж. М.Вебер,  
б. М.П. Фоллетт, г. А. Файоль, е. Э. Мэйо, е. Ч.Бернард.

17. Подберите правильные соответствия (учёные и их достижения):

- |               |  |
|---------------|--|
| 1. М. Вебер   | а. выявил социально-психологические факторы, оказывающие влияние на рост производительности труда; |
| 2. Э.Мэйо     | б.рассмотрел предприятие как социальную систему, включающую формальную и неформальную организацию; |
| 3. Ч. Барнард | в. разработал концепцию процессного подхода в управлении;  |
| 4. А.Файоль   | г. сформулировал принципы разделения и нормирования труда;   |
| 5. Ф. Тейлор  | д. сформулировал принципы и выделил типы бюрократической организации.                              |

18. Управление из единого экономического и политического центра в лице государства с определенной хозяйственной самостоятельностью на местах называется:

- а. Политическая экономия социализма;  
б. Государственный план;  
в. Государственная региональная политика;  
г. Принцип демократического централизма;  
д. Принцип научной организации труда.

19. Основные функции процесса управления это -....

20. Изменения характера труда, наблюдаемые учёным в области менеджмента Ч.Хэнди, обусловлены:

- а. развитием автоматизации и сокращением численности работающих;  
б. заключением временных контрактов по найму;  
в. интенсивным использованием концепции "пожизненного" найма;  
г. распространение "пакетного" дохода из-за возрастающих потребностей.

21. Выберите из ниже перечисленных условий предпринимательской среды те, которые относятся к постиндустриальной эпохе:

- а. стабильность технологий и ассортимента выпускаемой продукции;  
б. насыщением рынков товарами и услугами, переходом ценовой конкуренции к неценовой;  
в.специализация, жесткая регламентация функций управления и производственных функций;  
г. темпы изменчивости внешней среды сблизилась с темпами изменений во внутренней среде, возросла степень неопределенности;  
д.главный критерий эффективности управления - способность извлечь максимальную выгоду из возможностей, возникающих во внешней среде;  
е. усиление роли общественных институтов в ограничении деятельности фирм;  
ж.активизация НТП, выражавшаяся как в обновлении ассортимента, так и внедрении новых технологий, интернационализация рынков;

22. Верно ли утверждение, что развитие "школы человеческих отношений" управления связано с активным использованием в менеджменте точных наук, экономико-математическим моделированием организаций и их поведения:

- а. Нет;

- б. Да;  
в. Отчасти.

23. **Ситуационный** подход.....

а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;

в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией, и поэтому необходимо увязывать конкретные приёмы и концепции с реальными обстоятельствами для наиболее эффективного достижения целей.

24. Выберите основное положение школы **человеческих отношений** в управлении:

а. необходим анализ содержания работы и определение ее основных компонентов;

б. необходимо систематическое использование экономического стимулирования целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства;

в. необходимо соблюдать классические и неизменные принципы при построении структуры организации и управлении работниками;

г. необходимо использовать социальное взаимодействие для повышения эффективности деятельности организации;

д. необходимо заменить словесные рассуждения и описательный анализ моделями, символами и количественными значениями.

25. Основоположниками **научной школы управления** стали учёные:

- а. Ф. У.Тейлор, в. П.Друкер, д. А.А. Богданов,  
б. Ф.Гилбрейт г. А. Файоль, е. Э. Мэйо

**Ключи**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
бг ж	б	а	аб в	б е	1в2а 3б 4д5г	гдбв а	в	Подход наилучш ий с точки зрения ситуаци и	бгд	а б г	веж	вгд	а	аве
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
гж	1 д 2 а 3 б 4 в 5 г	г	по мк	а б г	де	а	в	г	аб					

## Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену (2-й вариант)

1. Выберите 4 прорывные технологии будущего, по мнению фирмы McKinsey:
  - а. индустриализация производства;
  - б. передовая геномика;
  - в. развитие железных дорог;
  - г. новые методы поиска и добычи нефти и газа;
  - д. автоматизация интеллектуального труда;
  - е. самоуправляемые и полу-самоуправляемые автомобили
2. Руководители среднего звена:
  - а. уделяют много внимания планированию и отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации;
  - б. в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий;
  - в. отвечают за производительность и эффективность работы подразделений, готовят информацию для принятия решений и передают готовые решения другим звеньям в технологически удобной форме.
3. Процессный подход:
  - а. рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
  - б. подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов;
  - в. концентрируется на том, что не существует единого «лучшего» способа управлять организацией.
4. Теория в области менеджмента, вобравшая в себя особенности японского стиля управления получила название (контролируемый результат – знания):
  - а. Теория «X» и «Y»;
  - б. Теория «7S»;
  - в. Теория «Z».
5. Укажите правильную последовательность шагов, реализуемых в процессе делегирования полномочий:
  - а. Предоставление подчиненным соответствующих полномочий и ресурсов.
  - б. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.
  - в. Формирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.
6. Делегирование – это:
  - а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;
  - б. юридическое право руководить подчиненными, передаваемое с верхних ступеней иерархии на низшие;
  - в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
7. Диапазон контроля руководителя – это:
  - а. количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю;
  - б. количество ресурсов, которыми руководитель может непосредственно распоряжаться;

в. временной интервал, включающий планирование, разработку и реализацию определенной задачи.

8. К адаптивным организационным структурам относятся:

- а. дивизиональная структура;
- б. матричная структура;
- в. организация типа конгломерата;
- г. функциональная структура.

9. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:

- а технологическим укладом;
- б постиндустриальной эрой;
- в информационным развитием.

10. Какая технология имеет сферу применения в системе идентификации и управления доступом, проведении голосований, Р2Р транзакции, управление цепочками поставок, заключении смарт-контрактов:

- а беспилотные устройства (дроны);
- б «интернет вещей»;
- в технология «блокчейн»;
- г роботы;
- д трехмерная печать;
- е виртуальная реальность;
- ж искусственный интеллект;
- з дополненная реальность

11. Вставьте пропущенное слово. Авторитарный стиль руководства отражает теория «.....» Д.МакГрегора, излагающая взгляды Ф.Тейлора на работника индустриальной эпохи.

12. В соответствии с управленческой сеткой Р.Блейка и Дж. Моутона существует сочетание двух критериев общеуправленческих стилей:

- а. руководство, ориентированное на производство;
- б. руководство, ориентированное на общество;
- в. руководство, ориентированное на человека.

13. Процесс принятия решения включает в себя следующие стадии (выберите правильную последовательность):

- а. постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения, принятие решения;
- б. формирование вариантов решения, постановка задач, выбор наилучшего решения, принятие решения;
- в. выбор наилучшего решения, постановка задач, формирование вариантов решения, принятие решения;
- г. принятие решения, постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения.

14. Процесс обмена информацией:

- а. встроен во все основные виды управленческой деятельности (контроль, планирование, организация, мотивация);
  - б. является независимым от процесса управления;
  - в. является одной из составных частей процесса управления наряду с контролем, планированием, организацией, мотивацией.
15. На чем базируется третий технологический уклад (выбрать не более 2-х вариантов ответа):
- а. развитии тяжелого машиностроения, электротехнической и радиотехнической промышленности;
  - б. использовании электрической энергии;
  - в. использовании энергии пара;
  - г. использовании энергии воды;
16. Решение, основанное на суждениях – это:
- а. выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
  - б. выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
  - в. выбор, обоснованный с помощью объективного аналитического процесса.
17. Что такое культурный релятивизм в менеджменте:
- а. следование принципам и правилам управления, присущим конкретной стране, нации, государству;
  - б. сглаживание национальных черт, проявляемых в процессе управления;
  - в. а) и б) верно.
18. Современный этап развития условий предпринимательской среды получил название:
- а. эпохи массового сбыта;
  - б. эпохи массового производства;
  - в. информационный этап;
  - г. постиндустриальный этап.
19. К характерным чертам американской модели управления следует отнести:
- а. ориентацию работников организации на выполнение своих задач;
  - б. сотрудники организации руководствуются понятиями внутреннего долга и подчиненности своих интересов интересам коллектива;
  - в. индивидуальную ответственность;
  - г. успешной для сотрудника организации считается вертикальная карьера;
  - д. высокую межфирменную мобильность;
  - е. систему "пожизненного" найма;
20. Комплекс освоенных прорывных, революционных инноваций (изобретений), обеспечивающих количественный и качественный скачок в развитии производительных сил человеческого общества, называется:
- а. технологическим укладом;
  - б. постиндустриальной эрой;
  - в. информационным развитием.
21. Ответственность – это ...
- а. процесс создания структуры предприятия, которое дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей;
  - б. передача задач и полномочий лицу, находящемуся на более низких иерархических ступенях управления;

- в. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
22. Применение содержательных теорий мотивации позволило ...
- понять, что цели и поведение человека подчиняются более сложным закономерностям, чем однозначная реакция на прямое экономическое воздействие.
  - выявить причины низкой мотивации труда и возникновения конфликтов, что часто связано с неудовлетворённостью вознаграждением за результаты труда, чувством несправедливости.
  - объяснить зависимость мотивов поведения от ряда экономических, социальных и других факторов, образующих внешнюю и внутреннюю среду организации.
23. Ситуационный подход в лидерстве:
- исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руководства;
  - определяет универсальные подходы к управлению.
24. Перечислите причины, снижающие эффективность межличностных коммуникаций:
- недостаточная обратная связь между получателем и отправителем сообщения;
  - фильтрация информации, связанная с намеренным или непреднамеренным сокращением объема информации;
  - различия в восприятии, связанные с неодинаковыми ценностными установками, опытом, задачами, традициями отправителя и получателя информации
  - неоднозначность смысла, заключенного в сообщении, что связано с неоднозначностью вербальных и невербальных средств кодирования сообщений;
  - информационные перегрузки каналов связи и участников информационного обмена.
25. Принципы бюрократической организации:
- максимальное разделение труда;
  - формальное закрепление власти и авторитета;
  - разработка гибких инструкций, исключая индивидуальных особенности;
  - наличие благоприятного социального климата в коллективе;
  - удобные и безопасные условия труда.

## Ключи

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
бгд	в	а	в	б, а, в	б	а	б,г	а	в	«Х»	ав	а	а	а, б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	в	вгд	а	в	а,б	а	бвг	абв					

## Типовые практические ситуации и задания для подготовки к экзамену

1. Повышение интереса к работе является весьма важным фактором усиления трудовой мотивации. Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые способствовали бы усилению интереса к выполняемой работе. При этом особые случаи исключаются.

### Варианты суждений:

А. Осуществлять такое руководство, которое бы обеспечивало достаточные знания о

характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоедала.

В. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы и, таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

**Ответ:** Знания о сути работы, а также наличия соответствующего интереса к ней принадлежат к числу решающих факторов успеха. Наряду с этим весьма существенным обстоятельством является наличие собственного взгляда на вещи. Допустим, Вы хорошо знаете правила игры в шахматы. Совершенно ясно, что интерес к этой игре увеличится, если взять за правило углублять свои знания о ней. И еще одно обстоятельство: очень важным оказывается для нас предвосхищение положительного результата деятельности.

**П р и м е ч а н и е.** Правильное решение – вариант «А», «Д», «Е»

2. Один из ваших подчинённых заявил: "Я не испытываю удовлетворения от своей работы, она мне не по душе. Хочу, чтобы мне поручили что-нибудь более интересное".

Работа, за которую отвечает этот подчинённый, заключается в том, что он отбирает и рассылает информационные материалы по заявкам заказчиков. Работа такая, что её может выполнять даже выпускница средней школы. Однако, поскольку заказы на эти материалы поступают и из-за рубежа, данную работу поручено выполнять работнику с высшим образованием, владеющему иностранным языком. Видимо, этот работник хотел бы выполнять работу, сходную с деятельностью бизнесмена.

Каким образом вы, как управляющий, должны реагировать на подобное заявление подчинённого?

#### Варианты суждений

А. Точно установить, какая работа принесла бы удовлетворение этому подчинённому, и, если есть возможность, предложить ему.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу для всех работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворённость работой определяется тем, как к ней относиться и как её выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

**Ответ:** Если заявитель будет переведён на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворённость на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдёт на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчинёнными сущности удовлетворённости работой.

Правильный ответ – вариант "В"

3. Современный этап исторического развития называют периодом сложных политических, социальных и экономических процессов. Происходящие изменения затрагивают управление не только в области окружающей среды, техники и экономики, но и в области социального и политического развития. В такой обстановке исключительно важное



значение приобретает умелый и своевременный учет высшим эшелоном управляющих этих изменений и принятие ими соответствующих мер.

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации.

Варианты суждений

А. Прежде всего следует оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ними цели и действия самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, нецелесообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выяснить негативные стороны ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации. Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

**Ответ:** Безусловно, в управлении организацией необходимо устранить всякие сбои, неравномерность в работе, не допускать затраты ненужных усилий, различного рода несообразностей. Если возникают перемены в обстановке, это всегда сказывается на деятельности организации, на методах управления. В результате появляются различного рода трудности, приводящие к напрасным усилиям. Далее, поскольку в складывающейся обстановке происходят нежелательные изменения и в структуре знаний и навыков, которые требуются от сотрудников организации, то совершенно необходимо принять меры к тому, чтобы устранить указанные негативные моменты в управлении, развить инициативу у работников, осуществить их соответствующую переподготовку.

Тем не менее, принятие контрмер, отвечающих переменам современного этапа, называемого «эпохой потрясений», будет недостаточным. Сейчас наступило такое время, когда невозможно выжить, если своевременно не осуществить структурные перестройки и не поставить перед организацией новые цели.

П р и м е ч а н и е. Правильное решение – вариант «А».

4. Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивыми с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

Вопросы:

Правильно ли поступил директор банка? К каким последствиям может привести данное решение?

На какой принцип управления организацией опирается руководитель?

Использование какой технологии управления в рамках одного из известных вам стилей (моделей) менеджмента позволит уменьшить риск неблагоприятных последствий принимаемого решения?

**Ответ:** Директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство единолично, не привлекая к выработке важного управленческого решения специалистов.

Впоследствии оказалось, что реальное положение дел в пароходстве существенно отличалось от того, которое было представлено в бизнес-плане. Пароходство обанкротилось. А поскольку вложенные банком средства не были застрахованы, банк понес чувствительные для него убытки.

Этот просчет вместе с другими крупными просчетами руководства банка в конечном счете привел к его банкротству.

Таким образом, основное назначение руководства любой организации — принятие важных управленческих решений. Руководитель несет **ответственность** за решения, которые он принимает. Поэтому даже если управление организацией основано на принципе единоначалия, руководитель, прежде чем принять важное управленческое решение, должен выяснить мнение специалистов, досконально знакомых с ситуацией принятия решения и обладающих необходимыми опытом и знаниями. **Коллегиальность** в выработке важных для организации решений является неотъемлемым элементом японского стиля менеджмента.

5. Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрике был сделан дополнительный, более крупный заказ рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была сорвана.

Вопросы:

Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несёт ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции кафе? Какой принцип управления организацией реализуется в данном случае?

Ответ: Кафе предъявило фабрике иск за срыв поставки кондитерской продукции. Фабрика была вынуждена выплатить значительную неустойку, сумма которой превысила прибыль от выполненного заказа ресторана. На годовом собрании акционеры выразили директору неодобрение его действиями и он был снят со своей должности.

Руководитель, принимающий важное управленческое решение, несет **ответственность** за результаты его реализации. Эффективные или неэффективные решения, принимаемые руководителем, сказываются на результатах деятельности всей организации. Это лишний раз говорит о том, что большое значение для деятельности организации имеет процедура принятия управленческого решения, а также реализация принципа **«власти и ответственности»**.

6. Неэффективная система управления крупным автомобильным предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

Вопрос:

С чего вы начнете свою работу, если вас назначат директором этого предприятия?

Ответ: Ли Якокка, возглавив находившуюся на грани банкротства фирму «Крайслер», на которой были и все признаки неэффективного руководства, характеризующие управленческую ситуацию, начал с того, что сформировал на фирме работоспособную **команду управленцев и специалистов** по основным направлениям ее деятельности. И только после этого начал поиск необходимых ресурсов для оздоровления предприятия и перестройки системы управления.

Результат проведенного анализа управленческих ситуаций показал, насколько важно для организации располагать эффективно работающей системой управления, во главе которой стоит эффективно действующий руководитель организации. От качества принимаемых управленческих решений зависит успешная деятельность организации, ее

выживание в конкурентной борьбе, благополучие и процветание членов организации — ее руководителей, управленцев, специалистов, рабочих.

7. Принципы управления корпорацией «Sony». В одной из крупнейших японских корпораций — «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорации.

#### Проблема 7

Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства? На какие принципы управления организацией опирается компания?

8. Корпоративная культура «ИБМ». Основанная в 1911 г. в результате слияния нескольких фирм, производивших счетную технику, корпорация ИБМ сегодня — крупнейший в мире производитель электронного оборудования в сфере информатики. За долгие годы деятельности в корпорации сложилась определенная корпоративная культура, которая является следствием действующей в ней системы управления.

Сложившаяся в ИБМ корпоративная культура предполагает вовлечение ее работников в активный производственный процесс, установление продуктивных отношений между руководителями и подчиненными, широкое использование принципа уважения к человеку.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного являются одним из действенных элементов системы управления корпорацией.

#### Проблема 8

Проанализируйте сложившиеся в корпорации ИБМ отношения между руководителями и подчиненными в процессе управления деятельностью корпорации. Какие, по вашему мнению, элементы корпоративной культуры в наибольшей степени способствуют решению возникающих перед корпорацией ИБМ проблем?

### **Шкала оценивания**

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

#### **Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля**

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (4*5=20)
2.	Эссе	10
3.	Участие в деловой игре	10
4.	Тренинг презентации в группе	10
5.	Участие в коллективном обсуждении	10

6.	Тестирование по теме	20
7.	Участие в дискуссии	10
8.	Участие в коллоквиуме	10
9.	Всего за семестр	100

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий и кейса**

Показатели	баллы
<b>Тестирование</b>	
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	70
Дано не менее 80% правильных ответов	60
Дано не менее 50% правильных ответов	50
Дано менее 50% правильных ответов	0
<b>Практическая ситуация</b>	
Обучающийся разносторонне проанализировал ситуацию, ответил на все вопросы, не допустил ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	30
Студент разносторонне проанализировал ситуацию. Обучающийся ответил на все вопросы, допустил не более одной ошибки, предложил обоснованные управленческие рекомендации, привел примеры эффективности аналогичных решений, показал владение знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме.	20
Обучающийся поверхностно проанализировал ситуацию, допустил более двух ошибок, не предложил обоснованные управленческие рекомендации.	10
Обучающийся не смог правильно решить ситуацию, допустил ошибки в анализе. Не ответил на вопросы.	0
Итого	до 100

**Значение итоговой оценки по дисциплине**

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными	«зачтено»

			погрешностями	
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	«не зачтено»

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.
- 2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ФГОС ВО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины Б1.Б.07 «История управленческой мысли» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

**Лекционные занятия** направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных

занятий является письменный и/ или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

**Практические занятия** имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и/ или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

**Самостоятельная внеаудиторная работа** включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине Б1.Б.08 «Общий менеджмент» проводится в форме следующих мероприятий:

- контроль посещения лекционных занятий;
- контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;
- контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

### **Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины**

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студента**

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

#### **Рекомендации по подготовке к устному ответу**

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

#### **Рекомендации по написанию эссе**

Эссе обучающегося – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

### **Методические рекомендации по проведению тренинга презентации в группе**

Целью тренинга презентации студентов является формирование навыков внедрения в деятельность компании механизма формирования позитивного образа компании, товара и услуг в глазах клиентов.

Эффективность презентации напрямую взаимосвязана с позиционированием компании, миссией компании, культурой, имиджем и образом. Тренинг по дисциплине **теории менеджмента** направлен на формирование у студентов умений и навыков презентации, с помощью которой они осознают предназначение организации и учатся анализировать внешнюю и внутреннюю среду, принципы управления фирмой и формировать профиль среды организации.

Программа тренинга проведения презентации «Эффективная презентация», реализуемая преподавателем в рамках практических занятий включает обучение по следующим компонентам:

1. Презентация – как вид профессиональной коммуникации: а) цели презентации; б) этапы презентации.

2. Подготовка к презентации: а) анализ целевой аудитории; б) отличия групповой и индивидуальной презентации; в) информационная подготовка к презентации; г) план, контроль времени; д) организация пространства при презентации.

3. Поведение презентатора: а) уверенность в себе и способы преодоления страха.; б) техники повышения самооценки; в) уверенное поведение: положение тела, работа с голосом; г) культура речи при проведении презентации; д) групповая презентация и психология масс; е) психологические характеристики группы; ж) вербальные и невербальные техники привлечения и удержания внимания слушателей (клиентов); и) обратная связь аудитории; к) эмоциональный настрой; л) особенности взаимодействия с группой людей.

• 5. Индивидуальная презентация: а) выявление потребностей слушателя (клиента); б) техники задавания вопросов; в) определение критериев для поведения презентации; г) психологическая характеристика клиента; д) определение психотипа; е) особенности личного контакта.

6. Проведение презентации: а) умение представлять себя, профиль среды организации, информировать и убеждать в правильности выявленных факторов и выставленных баллов; б) ответы на вопросы; в) техники управления вниманием аудитории; г) приемы повышения интереса.

7. Критерии эффективной презентации и анализ успешности презентации: а) критерии оценки презентации; б) способы анализа воздействия на клиентов.

Сущность презентации.

Презентация товаров и презентация услуг определенного качества – это этап в продажах и деятельность менеджера. В ходе презентации студент – будущий менеджер предоставляет потенциальному клиенту информацию для принятия решения. Проведение презентации есть в каждой продаже, вне зависимости от того, это общение с клиентом по

телефону, личная продажа, или выступление перед аудиторией на выставке, устный это рассказ о компании и продукте или коммерческое предложение.

Цель презентации. Проведение презентации имеет своей целью стимулирование клиента к покупке. Эффективное проведение презентации предполагает знание качества и конкурентных преимуществ своего товара. Его достоинств и недостатков, выгод для клиента и конкурентных преимуществ. Менеджер должен обладать полной информацией о компании, товарах и услугах, но использовать в презентации только то, что важно клиенту.

Презентация продукции - этот этап, который следует за выявлением потребностей целевой аудитории.

Особенность тренинга презентации. Тренинг презентации развивает навыки студента к пониманию потребностей и желаний потенциальных клиентов, определения интересов, которые необходимо использовать для привлечения и удержания внимания, подчеркивания выгод для клиентов. Тренинг презентации включает блоки, направленные на формирование клиентоориентированного мышления, развитие аналитических способностей, а также техники общения с клиентами и повествования.

Тренинг презентации может быть использован для публичных выступлений студентов в ходе проведения групповой игры по сравнительной оценке качества групп товаров, анализа результатов оценки и представления результатов в виде презентации перед аудиторией. В ходе обучения студенты составляют презентационные тексты, рекламные сообщения, а также научаются преподносить информацию в доступной и живой форме.

### **Методические указания к проведению коллоквиуму**

Коллоквиум (в переводе с латинского «беседа, разговор») представляет собой не только одну из форм текущего контроля, но и одну из активных форм учебных занятий, проводимых как в виде беседы преподавателя с обучающимися, так и в виде семинара, посвященного обсуждению определенной научной темы с целью активизации знаний.

Целями коллоквиума являются: выяснение у обучающихся знаний, их углубление (повышение) и закрепление по той или иной теме курса; формирование у обучающихся навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы.

Основная цель коллоквиума - пробудить у обучающегося стремление к чтению и использованию дополнительной экономической литературы.

Коллоквиум ставит следующие задачи:

- проверка и контроль полученных знаний по изучаемой теме;
- расширение проблематики в рамках дополнительных вопросов по данной теме;
- углубление знаний при помощи использования дополнительных материалов при подготовке к занятию;
- обучающиеся должны продемонстрировать умения работы с различными видами источников;
- формирование умений коллективного обсуждения (поддерживать диалог в микрогруппах, находить компромиссное решение, аргументировать свою точку зрения, умение слушать оппонента, готовность принять позицию другого человека).

На коллоквиум могут выноситься как проблемные (нередко спорные теоретические вопросы), так и вопросы, требующие самостоятельного изучения, а также более глубокой проработки.

#### **Формулировка задания и его объем**

Обучаемому следует самостоятельно подготовить ответы на вопросы для обсуждения на коллоквиуме, предварительно уточнив формулировки вопросов в соответствии с собственным мировоззрением.



В ответе должен быть представлен краткий обзор существующих точек зрения на обсуждаемую проблему. По продолжительности ответ не должен превышать 3-5 минут. Обучающемуся следует письменно оформить тезисы ответов, объемом 3-5 страниц (при наборе через 1,5 интервала, размере шрифта 14, на одной стороне стандартного листа А- 4), которые должны содержать ссылки на список информационных источников (не менее 3 наименований). Кроме того, рекомендуется оформление иллюстрационного материала с целью повышения наглядности.

#### **Общие требования к подготовке и проведению коллоквиума**

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым обучающимся или беседы в небольших группах (3-5 человек). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. Обучающимся дается возможность высказать свое мнение, точку зрения, критику по определенным вопросам. При высказывании требуется аргументированность и обоснованность собственных оценок.

#### **Рекомендации по выполнению задания**

Обучающийся может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной теме, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой темы, он знает структуру и содержание работы в целом или отдельных ее разделов; умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Обучающийся должен видеть за каждой управленческой категорией, понятием реальные процессы и явления жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если магистрант, сдающий коллоквиум в группе обучающихся, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной теме. В этом случае вся группа обучающихся будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый обучающийся будет внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет обучающимся приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать над литературой по научно-исследовательской работе и при подготовке к экзаменам.

На самостоятельную подготовку к коллоквиуму обучающемуся отводится 1 неделя. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и составление конспекта. Коллоквиуму может предшествовать написание эссе.

За участие в коллоквиуме обучающийся может получить максимум 5 и минимум 0 баллов.

#### **Порядок проведения коллоквиума**

Этапы проведения коллоквиума следующие:

Подготовительный этап:

Формулирование темы и проблемных вопросов для обсуждения (преподаватель должен заранее продумать проблемные вопросы, в соответствии с уровнем обучающихся в группе и создать карточки, вопросы в которых будут дифференцироваться по уровню сложности);

Предоставление списка дополнительной литературы;

Постановка целей и задач занятия;

Разработка структуры занятия;

Консультация по ходу проведения занятия;

Начало занятия:

Подготовка аудитории: поскольку каждая микрогруппа состоит из 3-5 обучающихся, то столы нужно соединить по две, образовав квадрат, и расставить такие квадраты по всей аудитории.

Комплектация микрогрупп.

Раздача вопросов по заданной теме для совместного обсуждения в микрогруппах.

Подготовка обучающихся по поставленным вопросам.

Этап ответов на поставленные вопросы:

В порядке установленном преподавателем, представители от микрогрупп зачитывают выработанные, в ходе коллективного обсуждения, ответы;

обучающиеся из других микрогрупп задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ;

Преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);

После обсуждения каждого вопроса необходимо подвести общие выводы и логично перейти к обсуждению следующего вопроса (важно вопросы распределить таким образом, чтобы ответы микрогрупп чередовались);

- После обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит общие итоги;

Итог:

Преподаватель должен соотнести цели и задачи данного занятия и итоговые результаты, которых удалось добиться;

Заключительный этап суммирует все достигнутое с тем, чтобы дать новый импульс для дальнейшего изучения и решения обсуждавшихся вопросов (в рамках одного занятия невозможно решить все поставленные проблемы, одна из задач подобного вида занятий, спровоцировать интерес к обсуждаемым проблемам);

Преподаватель должен охарактеризовать работу каждой микрогруппы, выделить наиболее грамотные и корректные ответы обучающихся.

Если преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами обучающиеся сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем в этом случае остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.

### **Рекомендации по подготовке к дискуссии**

#### **(круглый стол, круглый стол с участием работодателя, групповое обсуждение)**

Круглый стол, дискуссия являются оценочными средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, необязательно достигая общего мнения;

смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Эта форма отражает особенности современного профессионального общения в профессиональной сфере. Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в

процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса.

На таком семинаре осуществляются сотрудничество и взаимопомощь, каждый студент имеет право на интеллектуальную активность, заинтересован в достижении общей цели семинаров, принимает участие в коллективной выработке выводов и решений. В условиях совместной работы студент занимает активную позицию.

На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы изучаемой дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию, что формирует способность логически верно и юридически грамотно строить устную и письменную речь, пользоваться иностранными языками в целях изучения зарубежного опыта.

Кроме того, дискуссия применяется и как метод обучения, и как форма обучения и заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

Общие требования к ведению научной дискуссии:

1) Научная дискуссия возможна лишь при наличии общего предмета обсуждения. Предполагается взаимопонимание в оценке некоторого положения дел и наличие разногласий относительно одной и той же ситуации. Общий предмет диалога выражается с помощью некоторой совокупности вопросов, каждый из которых содержит в себе противоречие между знанием и незнанием и побуждение к его решению.

2) Используемые в дискуссии средства должны признаваться всеми, кто принимает в ней участие (общий язык, общие логические правила оперирования знаками).

3) Наличие желания и потребности в общении между участниками дискуссии.

4) Сотрудничество сторон - умение отдавать предпочтение слушанию перед говорением.

5) Необходимость критического отношения к высказываниям и взглядам оппонентов.

6) Свобода в выражении различных взглядов (автономность сторон, недопустимость диктата).

7) Дискуссия должна обладать свойством избыточности (отсутствие ограничений на число участников и число мнений, выдвигаемых к обсуждению).

Требования к формулируемым вопросам:

1) Вопрос должен быть разумным (имеющим смысл).

2) Вопрос должен быть ясным и точным. Необходимым условием понятности вопроса является сообщение спрашивающим всего предпосылочного знания, на котором этот вопрос ставится и которым предопределяется его решение.

3) Предпосылки вопроса должны быть истинными высказываниями. Вопрос опирается на множество предпосылок, аккумулирующих ранее полученную и усвоенную информацию:

- позитивная предпосылка (свидетельствует о том, что существует, по крайней мере, один истинный ответ на поставленный вопрос);

- негативная (утверждение о том, что существует, по крайней мере, один ложный ответ на вопрос);

- предпосылка единственности;

- предпосылка, ограничивающая область неизвестной.

4. Вопрос должен ставиться конкретно. Конкретность требует рассмотрения того или иного явления в контексте его социально-исторического развития, рассмотрения всех обстоятельств, сопровождающих данный факт.

Требования к формулируемым ответам:

1) Ответ должен даваться по существу. Это требование выполнимо, если ответ формулируется на языке вопроса, соответствует его основе и области неизвестной, не содержит избыточной информации. Ясность, точность и однозначность ответа во многом

зависит от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание - от того, насколько его основа и область неизвестной делают явным предполагаемое знание, используемое при формулировке вопроса.

2) Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его. В принципе ответ должен стремиться к полноте, хотя в научных дискуссиях приемлемы и частичные ответы, если они приближают к истине.

3) При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность (например, вопрос неясен, уже известен ответ, пока нет средств для ответа, ложны предпосылки). Недопустим ответ вопросом на вопрос.

Требования к тезису аргументации:

1) Тезисом становится не всякий прямой ответ на обсуждаемый вопрос, а лишь тот, который вызывает определенное сомнение у участников дискуссии.

2) Тезис должен излагаться ясно, точно, однозначно и лаконично.

3) Тезис должен быть правильно понят участниками дискуссии. Чтобы выяснить, насколько правильно понят тезис, нужно найти ответ на три вопроса:

- все ли значения слов и выражений тезиса известны и понятны участникам дискуссии;
- отчетливыми ли являются количественные характеристики тезиса (идет ли речь в нем обо всех предметах рассматриваемого класса или только о некоторых);
- об установлении какой ценностной характеристики должна идти речь при аргументации тезиса (несомненной истинности, несомненной ложности, вероятности в той или иной степени).

4. Тезис должен оставаться одним и тем же на протяжении всего процесса обсуждения. Это не означает, что он не может уточняться. Но если он принят к рассмотрению, то должен подчиняться требованию тождественности самому себе.

5. Тезис каждого участника дискуссии должен быть логически связан с тезисом любого другого ее участника.

Требования к аргументам:

1) Аргументы должны быть истинными высказываниями. В объяснении, подтверждении могут использоваться гипотетические аргументы.

2) Аргументы должны быть суждениями, оценка которых с точки зрения истинности, ложности, вероятности устанавливается независимо от тезиса. При нарушении этого требования возникает ошибка, называемая «порочный круг в аргументации».

3) В доказательствах и опровержениях аргументы должны быть достаточными для принятия тезиса. Нарушение данного требования приводит к ошибкам:

- «не следует» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, из которых он логически не вытекает;
- «кто много доказывает, тот ничего не доказывает» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, что из них вытекает не только тезис, но и несовместимое с ним положение.

С нарушением требования достаточности аргументов связан ряд эристических приемов, так или иначе влияющих на формирование убеждений:

- «апелляция к публике» (апелляция к мыслям, чувствам и настроениям людей без обоснования истинности или ложности тезиса по существу, с приведением объективных аргументов);
- «апелляция к личности» (компрометация оппонента, чтобы убедить всех в неприемлемости его точки зрения);
- «апелляция к авторитету»;
- «апелляция к общественному мнению» и т.д.

## **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

### **Методические рекомендации для проведения деловой игры**

Деловая игра - это воспроизведение какой либо деятельности, а также их игровое моделирование.

Деловые игры в своей основе имеют поиск оптимальных решений конкретной проблемы или задачи, которые возникают в практической деятельности студентов. Деловые игры в отличие от других традиционных методов обучения позволяют более полно воспроизводить деятельность студентов, выявлять затруднения и причины их появления, разрабатывать и оценивать варианты решения затруднений, принимать решения и определять механизмы их реализации. Это дает возможность рассматривать затруднения не абстрактно, а как конкретную задачу ситуацию.

Для каждой игры разрабатывается документация и необходимые методические материалы.

Проспект деловой игры может содержать: название игры; концепцию игры, цели, ее общее содержание и условия проведения.

В сценарии дается характеристика объекта деловой игры, порядок проведения, состав участников, перечень должностных лиц, деятельность которых моделируется в игре, их роли, исходная информация, справочные материалы и таблицы, необходимые для обработки информации и подготовки соответствующего решения. Характеризуются правила и методические рекомендации игры и подведения итогов.

В приложениях рекомендуется дать словарь употребляемых терминов и понятий для их однозначного понимания участниками:

Объект или процесс, моделируемый в игре, - это управленческий процесс или его составляющие, предполагающий выработку решений по основным проблемам организации.

Игровая обстановка отражает принципиальные решения по формам взаимодействия игроков в процессе игры (с помощью игровых предметов, с использованием документов, устно, через ЭВМ и т.д.);

Регламент - расписание игры, в котором указываются порядок игры, характер времени проведения игры. Практика проведения деловых игр и конкретных ситуаций показывает, что при неправильной организации деловой игры, без четко установленного регламента на ее завершение, не хватает времени. Поэтому преподаватель должен строго следить за временем, с тем чтобы его хватило для полного разбора рассматриваемой проблемы и для заключения.

Кроме описания ролей, игроки в игровом эксперименте используют материалы, регламентирующие деятельность всего коллектива игроков (студентов) как членов имитируемой организации. Для лучшего использования содержащихся в них сведений игровые и вспомогательные материалы передаются участникам игры по мере необходимости.

Функциональные роли участников деловой игры:

Руководитель игры (преподаватель)

Успех деловой игры и подведения ее итогов зависит от умения преподавателя (руководителя игры) вести дискуссию. В основном должны высказываться студенты, а не преподаватель (руководитель). Руководитель открывает дискуссию, поддерживает ее равновесие между участниками деловой игры и при необходимости управляет ею с помощью наводящих вопросов. Крайне нежелательно, чтобы преподаватель по ходу дискуссии выражал свою точку зрения, связанную с анализом проблемы или ситуации. На практике бывают случаи, и довольно часто, когда дискуссия склоняется к ошибочному варианту или мнению. Поэтому искусство руководителя заключается в том, чтобы с помощью наводящих вопросов заставить участников игры (студентов) пересмотреть предложенные позиции и выйти на правильное решение проблемы. Обязанность руководителя состоит в том, чтобы довести до сознания участников игры основные положения и выводы, дать четкое заключение, показать участникам игры, чего удалось добиться ее участникам. Незаконченность занятия, выразившаяся в недостаточно обстоятельном подведении итоговой деловой игры, может существенно обесценить всю большую работу по ее проведению.

Игру следует разделить на несколько этапов.

На первом этапе формулируется цель игры и дается необходимая исходная информация, которая может быть представлена игрокам как на игре, так и заранее. Последний вариант является более предпочтительным, так как в этом случае участники не затрачивают времени на ознакомление с информацией и ее осмысливание в период занятия. Руководитель (преподаватель) должен дать участникам деловой игры инструкцию, в которой разъясняются особенности игры, порядок проведения и обсуждения; обратить их внимание на критерии оценки результатов деловой игры, учитывая, что обучаемые в основном работают в малых группах, и игра практически носит состязательный характер.

На практике довольно часто используются такие критерии оценки эффективности работы групп: доклад (содержательная часть, четкость сообщения, регламент, лаконичность); новизна предлагаемых мероприятий; глубина и широта анализа; обоснованность мероприятий; активность членов подгруппы в обосновании и защите предлагаемых мероприятий.

На этом этапе участники игры должны четко представить себе проблему или структуру задач, соотнести проблему с поставленной целью, составить малые группы (команды) и организовать их работу. Руководителю следует особое внимание обратить на формирование команд. Лучше, когда студент самостоятельно выбирает определенную проблему и самостоятельно решает, с какой группой участников игры у него есть желание работать. На этом этапе преподаватель в общих чертах знакомит участников с игрой и передает им материалы игры. Материалы должны быть размножены таким образом, чтобы каждый имел необходимые ему части. Затем каждый участник получает домашнее задание для изучения материалов игры и подготовки к контрольной проверке. Через определенное время проводится второе занятие, на котором преподаватель разбирает со студентами (игроками) неясные и спорные положения и предлагает им письменно ответить на вопросы, касающиеся содержания и порядка проведения деловой игры. После контроля усвоения процедуры игры проводится пробное (пилотажное) ее проигрывание. Убедившись, что участники игры достаточно хорошо усвоили ее процедуру, преподаватель объявляет о начале игры.

Второй этап - это самостоятельная работа участников (студентов) в командах. Приступая к решению проблемы или задачи, участники деловой игры не владеют в достаточной степени знаниями и умениями разрешения подобных проблем. Однако они пытаются с помощью преподавателя вникнуть и глубоко понять проблему, вырабатывают навыки анализа ситуаций и проявляют индивидуальные личностные способности студентов. При коллективном обсуждении в малых группах необходимо, чтобы свою позицию, свою точку зрения имел возможность высказать каждый студент (участник группы). Коллективное обсуждение проблемы выявит разные подходы и решения одной и той же проблемы или задачи. Важно использование принципа консенсуса, т.е. единогласное принятие общих

решений, но не путем голосования, а на основе предварительного соглашения и отсутствия возражений по поводу решения. Однако это не означает, что кто-либо из участников и в этом случае не может выйти на коллективное обсуждение в общей группе со своей точкой зрения.

Третий этап - это межгрупповая дискуссия. Каждая команда докладывает свой вариант разрешения рассматриваемой проблемы. Участники других команд выступают в качестве оппонентов, они задают вопросы, выступают с критическими замечаниями или в поддержку представленного проекта. Если игра проводится в несколько циклов, то после последнего цикла анализируются деятельность студентов (участников игры) и оценка каждого ее участника.

Продолжительность деловых игр по дисциплине «Общий менеджмент» зависит от сложности и масштаба проблемы. Важным понятием деловых игр является число периодов игры. Методологически правильно планировать такое число периодов партии игры, которое было бы достаточно для достижения целей проводимого эксперимента. Это то число, когда аналогичный контингент учащихся достаточно глубоко и полно осваивает учебный материал, предлагаемый в игре.

В игре «БИЗНЕС-КУРС: Максимум» студент выступает в роли Генерального директора (в коллективном варианте – исполнительного органа) открытого акционерного общества, называемого далее Предприятием. Задача студента – эффективно управлять Предприятием в течение всего игрового курса. Это означает, что надо достигнуть как можно большего значения игрового рейтинга к концу игрового курса, а до этого не стать банкротом. Игровой курс продолжается 73 условных месяца, т.е. 6 лет и еще один месяц (необходимый для выплаты дивидендов по итогам последнего календарного года). Первый месяц игрового курса считается первым месяцем функционирования Предприятия. До этого был лишь сформирован уставный капитал в размере 100 млн. руб. путем продажи 100 тыс. акций по номинальной стоимости 1000 руб. Начальные активы Предприятия состоят только из этих денежных средств.

В течение первого года перед студентом стоит задача развертывания деятельности Предприятия и получения первой прибыли. Затем появятся качественно новые задачи по обеспечению стабильного роста Предприятия и укреплению его финансового положения.

Процесс игры состоит в следующем. В каждом месяце компьютер будет предоставлять богатую информацию о текущем положении дел на Предприятии и внешнем окружении. После тщательного анализа этой информации Студент принимает управленческие решения на текущий месяц и дает команду компьютеру на переход к следующему месяцу. Компьютер на основе математической модели, учитывающей огромное количество внутренних и внешних факторов, рассчитает результаты месячной деятельности Предприятия и сформирует отчетность. Далее процесс повторяется: Студент анализирует полученную информацию, на этой основе принимает (корректирует) свои решения и переходит к новому месяцу.

### **Методические рекомендации для проведения коллективного обсуждения (мозгового штурма)**

Групповая дискуссия – это один из методов обсуждения какой-либо проблемы в группе, позволяющий определить полный список мнений всех участников, а также возможные способы и средства достижения цели, поиск общего коллективного решения оговариваемого вопроса. Каждый член группового обсуждения имеет возможность высказать свое личное мнение, отыскать различные подходы к решению вопроса и обеспечить разностороннее видение предмета. Плюс ко всему групповая дискуссия пробуждает способности к творческому мышлению, вызывает интерес к обсуждению, а также может являться отличным методом сплочения группы или целого коллектива.

Коллективное обсуждение или дискуссия проводится в различных формах. Мозговой штурм является наиболее свободной формой дискуссии, хорошим способом быстрого включения всех членов группы в работу на основе свободного выражения своих мыслей по рассматриваемому вопросу. Он используется для коллективного решения проблем при разработке конкретных проектов, где предполагаются генерация в группе разнообразных идей, их отбор и критическая оценка. Метод «мозгового штурма» относят одновременно к группе проблемных и коммуникативных методов.

Успех проведения «мозгового штурма» зависит от соблюдения двух главных принципов.

Первый из них лежит в области теории синергетики (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество). При совместной работе рождаются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной деятельности тех же самых людей. Это происходит за счет интерактивного эффекта. Большая степень взаимодействия приводит к «перекрестному опылению»: идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается другими и тем самым улучшается, становится все более конструктивной и пригодной к применению.

Второй принцип состоит в том, что если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

«Мозговой штурм» включает три этапа: подготовительный, этап генерирования идей, этап анализа и оценки идей. Продолжительность «мозгового штурма», как правило, не менее 1,5-2 ч.

Подготовительный этап.

1. Решение организационных вопросов: подготовка помещения, техники, флип-чарта, доски или транспаранта, распределение ролей, макет или эскиз объекта, который требуется улучшить, средства тонизирования (чай, кофе, минеральная вода) и релаксации (негромкая фоновая музыка).

2. Постановка цели и задач ведущим. Задание для участников обычно начинается со слов: «Почему? Зачем? Как решить? Что можно сделать?», т.е. от участников требуется найти решение или ответ на вопрос.

3. Представление участников и ознакомление их с правилами, процедурой «мозгового штурма» и его регламентом. Правила можно выписать и повесить на видное место.

4. Распределение на группы «генераторов» и «аналитиков». «Генераторы» — это люди с позитивной установкой к творчеству, обладающие яркой фантазией, способные не только рождать, но и развивать свои идеи и быстро подхватывать чужие. «Аналитики» — специалисты, которые могут проанализировать и критически оценить выдвинутые идеи. Задача «аналитиков» — развивать выдвинутые на этапе генерирования идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Определяется «секретарь», который будет фиксировать в тетради или на ватмане все, что говорят участники.

5. Интеллектуальная разминка, которая обычно проводится со всей группой. Ее цель — помочь участникам освободиться от стереотипов и психологических барьеров. Обычно разминка проводится как упражнение в форме быстрого поиска ответов на неожиданные, оригинальные вопросы.

Этап генерирования идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, длится, как правило, 15 — 20 мин. Группа за сеанс может выдать более ста идей, из которых принимаются любые: и здравые, обдуманные, и фантастические, даже абсурдные. Автор каждой идеи может дать краткий (до 30 с) комментарий по существу своей мысли, но без аргументов.



Как уже было отмечено, все идеи записываются или стенографируются. На этом этапе очень важно соблюдать все правила и принципы, поддерживающие максимальную активность участников (см. ниже).

Заключительный этап (анализ идей, 30 — 45 мин) проводится после перерыва и включает следующие стадии:

- составление отредактированного списка идей;
- оценка, критика, аргументирование и ранжирование значимых для решения проблемы идей;
- выбор и вербальное оформление наиболее оптимальных идей и предложений, по которым высказывалось меньше всего критических замечаний;
- анализ и оценка деятельности «генераторов», «аналитиков» и других участников обсуждения.

Как правило, «мозговой штурм» проводится в небольшой группе (6—10 человек), при большом количестве участников происходит деление на микрогруппы по 6 — 8 человек. В этом случае на заключительном этапе микрогруппы презентуют свои варианты решений, которые также могут быть проанализированы и оценены группой выбранных экспертов или всеми участниками.

Любая сложная практическая ситуация решается неоднозначно, разными путями и способами. При групповом решении высказываются противоречивые суждения, точки зрения. Рассмотрим способ, позволяющий прийти к общему решению в группе.

Этапы:

1. Запись всех предложений.
2. Группировка предложений.
3. Совместное определение критериев для оценки каждой группы предложений.
4. Индивидуальное оценивание в баллах (от 1 до 3) предложений по согласованным критериям.
5. Подсчет общего количества баллов, набранных каждым предложением (группой предложений), ранжирование по баллам.
6. Определение наиболее рациональных предложений (набравших наибольшее количество баллов).

Правила «мозгового штурма».

Важной составляющей, способствующей успеху проведения «мозгового штурма», являются особые условия его проведения, опирающиеся на правила.

1. Отсутствие всякой критики:

- во время выдвижения идей запрещаются их критика, неодобрительные замечания, иронические реплики и т. п. Высказывания записываются без изменений и не оцениваются, несмотря на то, что они могут показаться глупыми, смешными или абсурдными;
- нежелательно также неявное высмеивание чьей-либо идеи или, наоборот, чрезмерное покровительство ей;
- запрещается показывать, что идея не имеет ценности, игнорируя чей-либо вклад или демонстрируя критичное отношение невербальными жестами и мимикой (пожимая плечами, поднимая брови, демонстрируя скепсис или ухмыляясь и т. п.).

2. Поощрение предлагаемых идей:

- одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем оказывается предпочтение не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;
- превыше всего ставится количество высказанных идей, а не их качество;
- идеи презентуются короткими высказываниями.

3. Равноправие участников «мозгового штурма»:

- чтобы иметь стимул выдвигать свои идеи, каждый участник должен чувствовать, что его предложение будет услышано и рассмотрено;

- для предотвращения доминирования одного или двух членов группы целесообразно установить систему, при которой каждый участник может высказать свое предложение в порядке очереди. Это позволит привлечь к генерированию идей всех участников;

- если у кого-то из участников отсутствуют идеи или предложения, об этом нужно сразу же заявить, причем никто не должен эту ситуацию комментировать и выяснять, по какой причине обучаемый не может внести предложение. В случае возникновения ситуации, когда все предложения исчерпаны, руководитель «штурма» может простимулировать группу дополнительно с помощью каких-либо рекомендаций или инициатив.

#### 4. Свобода ассоциаций и творческого воображения:

- в «мозговом штурме» существует запрет на введение каких-либо ограничений;

- любая предложенная идея (даже если она не относится к обсуждаемой проблеме) стоит рассмотрения и внимания участников, так как может вызвать ассоциацию у кого-либо из членов группы и привести к рождению новой идеи;

- высказанные ранее идеи любой участник «штурма» может развивать, интегрировать, получать из них новые ассоциативные комбинации;

- идеи могут высказываться без обоснования;

допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных, оригинальных идей.

#### 5. Творческая атмосфера на «игровой поляне»:

- между участниками «мозгового штурма» поддерживаются демократичные, партнерские и дружественные отношения;

- создается и закрепляется такая обстановка, в которой допускаются шутка, каламбур, юмор;

- руководитель «мозгового штурма» инициирует атмосферу максимального психологического комфорта: улыбается, одобряет, поддерживает, восхищается, радуется, говорит комплименты.

#### 6. Обязательная фиксация всех высказанных идей:

- все идеи, высказанные вслух, следует записывать на флипчарт, доску, магнитофон и т. д. теми же словами, какие использовал автор идеи. Требование записывающих «уточнить формулировку» недопустимо, так как может прервать творческий процесс, ход мыслей «генератора» идеи и преждевременно вызвать у слушающих доводы в пользу принятия или отторжения еще не принятого предложения;

- необходимо быть внимательным при записи поступающих предложений и не пропустить ни одного из них. Иногда студент, преодолев стеснительность, выражает свою мысль и надеется, что она будет принята во внимание при обсуждении, но оказывается, что ее не заметили. Этого может быть достаточно, чтобы студент замкнулся, ушел в себя.

#### 7. Время для инкубации:

- не следует сразу же приниматься за анализ наработанных идей, их систематизацию и критику;

- группе необходимо дать время, чтобы участники могли обдумать все зафиксированные идеи и затем рассмотреть любые альтернативные подходы или новые предложения.

Метод «мозгового штурма» как инструмент коллективного обсуждения в учебных группах предполагает составление и защиту презентации отстаиваемых идей.

### **Вопросы для самостоятельной работы обучающихся**

1. Первая управленческая революция (осн. литература: 1, Тема 1).

2. Вторая и третья управленческая революция (доп. литература: 1, Тема 1)..

3. Новейшие тенденции в менеджменте эпохи перемен (интернет ресурс: 6, 7)

4. Модель обогащения работы «Хакмана-Олдхама» (доп. литература: 4, Тема 4).

5. Управление организационными изменениями и развитием: противодействие

6. Концепция партисипативного управления и её применение в практике менеджмента (осн. литература: 2, Тема 5).
7. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства (осн. литература: 3, Тема 10).
8. Портрет современного менеджера-лидера: характеристики известных российских управленцев (интернет-ресурс: 2).
9. Портрет современного менеджера-лидера: характеристики известных зарубежных управленцев (интернет-ресурс: 2).
10. Способы развития качеств лидера в теории и практике управления (интернет-ресурс: 2).
11. Организационные сообщества в социальных сетях (интернет-ресурс: 8).
12. Компетентностная модель эффективного менеджера (интернет-ресурс: 8).

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1 Основная литература**

1. Классики менеджмента: Энциклопедия / Под ред. Малькольма Уорнера: пер. с англ. В.Кузин. – СПб.: Питер, 2001.
2. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001.
3. Чудновская С.Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2019;
4. Коргова, М. А. История управленческой мысли : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 166 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10651-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474144> (дата обращения: 07.09.2021).
5. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469977> (дата обращения: 07.09.2021).

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник / Е.В. Алябина [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47701.html>
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013. <http://www.iprbookshop.ru/39470.html>
3. Кови С., Мериэлл Р. Скорость доверия. М.: Альпина паблишер, 2010. <http://www.iprbookshop.ru/41402.html>
4. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. <http://www.iprbookshop.ru/39323.html> Чудновская С.Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019.
5. Медведева, Т. А. Основы теории управления : учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7025-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470193> (дата обращения: 07.09.2021).

### 7.3. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2010.// <http://library.asue.am/open/2396.pdf>
2. Гурина М.А. Теория менеджмента. Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС. 2014.
3. Гурина М.А. Теория менеджмента: учебно-методическое пособие Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2014. (<http://lip.ranepa.ru/>)
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.
5. Гибсон Джеймс Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы. М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 (<http://www.iprbookshop.ru/39470.html>).
7. Масаки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М. 2011.
8. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник. М.: КНОРУС, 2010.
9. Мардас А.Н., Гуляева О.А. Теория менеджмента 2-е изд., испр. и доп. учебник. М.: Издательство Юрайт, 2017. <https://www.biblio-online.ru/book/A06551C0-249B-48C4-98FF-24D64413EFF1>.
10. Под ред. Малькольма Уорнера: пер. с англ. В.Кузин. Классики менеджмента: Энциклопедия. СПб.: Питер, 2001.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.
12. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
13. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
14. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.
15. Daft Richard L. Organizational Theory and Design. Boston, 2015.

### 7.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

### 7.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru> – Административно-управленческий портал. Основой AUP.Ru является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки по экономике, финансам, менеджменту, маркетингу.
2. <http://tomanage.ru> – Портал менеджеров России (библиотека, статьи, форумы, сообщество менеджеров)
3. <http://www.cfin.ru> – Корпоративный менеджмент – независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу
4. <http://uptp.ru/> - сайт журнала «проблемы теории и практики управления
5. Официальный сайт Кировского филиала РАНХиГС: <http://lip.ranepa.ru>
6. Сайт «Экономика и жизнь» <https://www.eg-online.ru/article/325173/>
7. Краудсорсинговый проект – <http://www.e-xecutive.ru/management/practices/338459-menedzhment-epochi-peremen>
8. Cossa — интернет-издание о маркетинге и коммуникациях в цифровой среде <http://www.cossa.ru/155/49114/>

9. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
10. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
11. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
12. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);
13. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
14. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);
15. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
16. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
17. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
18. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;
19. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

## 7.6. Иные источники

1. «Лидерство и менеджмент»// <https://1economic.ru/journals/lim>
2. «Менеджмент сегодня» // <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020-3>
3. «Российский журнал менеджмента» // <https://rjm.spbu.ru/>
4. «Проблемы теории и практики управления»// <https://ptpmag.ru/>
5. «Управление персоналом» // <https://www.top-personal.ru/>
6. «Маркетинг в России и за рубежом»// <http://www.mavriz.ru/>
7. «E-MANAGEMENT»// <https://e-management.guu.ru/jour>
8. CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW Central European Business Review (Пара) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)
9. EASTERN EUROPEAN BUSINESS AND ECONOMICS JOURNAL Eastern European Business and Economics Studies Centre (Riga) [https://elibrary.ru/title\\_items.asp](https://elibrary.ru/title_items.asp)
10. ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT [https://elibrary.ru/title\\_items.asp?id=56364](https://elibrary.ru/title_items.asp?id=56364)
11. EKONOMICKE TRENDY [https://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=57971](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=57971)
12. OIKONOMOS: JOURNAL OF SOCIAL MARKET ECONOMY <http://oikonomos-journal.org/contacts>
13. Emerald Management Xtra Сайт содержит периодические издания по бизнесу и менеджменту. Также имеется доступ к статьям из других журналов по менеджменту//<http://www.emeraldinsight.com/Insight/menuNavigation.do?hdAction=InsightHome>

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

Реализация учебной дисциплины Б1.О.07 «История управленческой мысли» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru.>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

<b>Наименование программного обеспечения</b>	<b>Назначение и тип лицензии программного обеспечения</b>
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия
Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Максимум. Версия 1»	Предназначена для высших учебных заведений экономического профиля, курсов подготовки и переподготовки управленческих кадров, а также – для самообразования лиц разных категорий. Содержит учебный материал по широкому кругу вопросов, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью предприятий: бухгалтерский учет, финансовая, управленческая и налоговая отчетность, отчетность по МСФО, финансовый менеджмент (анализ финансовых показателей, операционный анализ, анализ капитала, инвестиционный анализ) и др.

б) информационные справочные системы:

<b>Наименование информационной справочной системы</b>	<b>Ссылка на ресурс</b>
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>