Приложение 5

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, информационных технологий и креативных индустрий
Кафедра управления, сервиса и туризма

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института




Т. М. Кожевникова
«17» июня 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.О.4 Менеджмент

Направление подготовки/специальность: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль/направленность/специализация: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2023

Тамбов, 2026

**Авторы программы:**
Доктор экономических наук, профессор Абдукаримов Вячеслав Исматович
Кандидат экономических наук, доцент Радюкова Яна Юрьевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент (уровень бакалавриата) (приказ Министерства науки и высшего образования РФ от «12» августа 2020 г. № 970).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры управления, сервиса и туризма «13» сентября 2024 г. Протокол № 2

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, информационных технологий и креативных индустрий, Протокол от «17» июня 2026 г. № 10.

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины…… 4

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата……. 4

3. Объем и содержание дисциплины…… 5

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства…… 10

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)…….. 26

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины…… 27

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы……. 28

**1. Цели и задачи дисциплины**

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- информационно-аналитический
- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сферах: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность, 08 Финансы и экономика

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

| Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта) | Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия | Индикаторы достижения компетенций |
|---|---|---|
| | ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | Использует основы управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности |

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

| № п/п | Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи | Форма обучения | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Очная (семестр) | | | | | Очно-заочная (семестр) | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 5 | 6 |
| 1 | Деловые коммуникации | | | | | + | | | | | + |
| 2 | Ознакомительная практика | | | | | + | | | | | + |
| 3 | Организационное поведение | | | | + | | | | | + | |
| 4 | Тайм-менеджмент | | + | | | | | + | | | |
| 5 | Теория организаций | | | | + | | | | | + | |
| 6 | Экономика предприятий (организаций) | | | + | | | | | + | | |
| 7 | Экономическая теория | + | + | | | | + | + | | | |

**2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:**

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент.

Дисциплина «Менеджмент» изучается в 1 семестре.

**3.Объем и содержание дисциплины**

3.1.Объем дисциплины: 4 з.е.

Очная: 4 з.е.

Очно-заочная: 4 з.е.

| Вид учебной работы | Очная (всего часов) | Очно-заочная (всего часов) |
|---|---|---|
| **Общая трудоёмкость дисциплины** | **144** | **144** |
| Контактная работа | 48 | 20 |
| Лекции (Лекции) | 16 | 8 |
| Практические (Практ. раб.) | 32 | 12 |
| Самостоятельная работа (СР) | 60 | 88 |
| Экзамен | 36 | 36 |

3.2.Содержание курса:

| № темы | Название раздела/темы | Вид учебной работы, час. | | | | | | Формы текущего контроля |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Лекции | | Практ. раб. | | СР | | |
| | | О | О-З | О | О-З | О | О-З | |
| 1 семестр | | | | | | | | |
| 1 | Сущность и природа менеджмента | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | 12 | Опрос; Решение ситуационных задач |
| 2 | Организация как объект управления | 2 | 1 | 4 | 1 | 8 | 12 | Опрос; Решение ситуационных задач |
| 3 | Создание эффективной команды и управление | 2 | 1 | 4 | 1 | 6 | 12 | Опрос; Решение ситуационных задач |
| 4 | Руководство и лидерство | 2 | 1 | 4 | 1 | 6 | 12 | Опрос; Решение ситуационных задач; Тестирование |
| 5 | Планирование в системе менеджмент | 2 | 1 | 4 | 2 | 8 | 12 | Опрос; Решение ситуационных задач |
| 6 | Коммуникации в системе менеджмента | 2 | 1 | 4 | 2 | 8 | 10 | .Опрос; Решение ситуационных задач |
| 7 | Контроль в системе управления | 2 | 1 | 4 | 2 | 8 | 10 | Опрос; Решение ситуационных задач |
| 8 | Мотивация в системе менеджмент | 2 | 1 | 4 | 2 | 8 | 8 | Опрос; Решение ситуационных задач; Тестирование |

## Тема 1. Сущность и природа менеджмента (ОПК-1)

**Лекция.**

Понятие и необходимость менеджмента. Роль менеджмента в профессиональной деятельности. Определение понятия «менеджмент» с общенаучных подходов. Содержание процесса управления. Школы в науке управления 20-го столетия: научное управление; административная школа; школа человеческих отношений; поведенческие науки; наука управления. Подходы к управлению: процессный подход; ситуационный подход.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материалов темы.

1. Подготовить эссе на тему "Научные подходы как главные принципы управления".

2. Сравнить зарубежные модели менеджмента (американская, японская, германская, российская), полученные данные оформить в виде таблицы.

3. Углубленное изучение материала.

## Тема 2. Организация как объект управления (ОПК-1)

**Лекция.**

Сущность понятия «организация». Различные подходы к рассмотрению организации. Внутренние переменные организации в их взаимосвязи и предопределенности. Структура внешней среды организации в ее различных измерениях. Основные элементы организационной среды: цели, задачи, структура, технологии, люди. Типы организаций. Организационные процессы. Стратегия в менеджменте. Классическая теория стратегического менеджмента. Основные области поведения фирмы на рынке, предопределяющие тип стратегии. Эталонные типы стратегии развития организации. Информация для стратегических решений. Анализ внешней и внутренней среды. Формирование стратегии. Реализация стратегии. Понятие и элементы организационной структуры. Факторы выбора организационной структуры Ситуационные переменные, влияющие на организационную структуру. Недостатки организационной структуры. Эволюция организационных структур. Подходы к построению структуры организации. Элементы организационной структуры. Современные организационные структуры. Элементы организационной структуры. Эволюция типов структур: линейные, функциональные, дивизионные, матричные.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материалов темы

1. Провести SWOT-анализ деятельности любого предприятия, в сравнении с ключевыми конкурентами (например, сравнить Державинский университет и ТГТУ).

2. Подготовьте сравнительную характеристику труда менеджеров различных уровней.

3. Письменная работа.

Задание: Проанализировав целевое назначение типовых стратегий в таблице 1, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 2.

- Таблица 1 – Типовые стратегии

№ п/п Название Целевое назначение

1 Прямая интеграция Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью

2 Обратная интеграция Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль

3 Горизонтальная интеграция Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль

4 Захват рынка Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках

Развитие рынка Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах

6 Развитие продукта Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта

7 Концентрическая диверсификация Создание новых производств, совпадающих с профилем организации

8 Конгломеративная диверсификация Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации

9 Горизонтальная диверсификация Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей

10 Совместное предприятие Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом

11 Сокращение Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации

12 Отторжение Продажа отделения или части организации

13 Ликвидация Пропажа всех активов организации

14 Комбинация Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

- Таблица 2 – Типовые ситуации

№ п/п Стратегия Ситуация

1 Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)

2 Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов

3 Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация

4 Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества

5 Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки

6 Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукт лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями

7 Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Когда организация располагает сильной управленческой командой

8 Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены

9 Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов

10 Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии

11 Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации

12 Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией

13 Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

4. Нарисовать организационную структуру корпорации (на конкретном примере).

5. Решение ситуационных задач.

6. Тестирование.

### Тема 3. Создание эффективной команды и управление (ОПК-1)

**Лекция.**

Создание команды и работа в команде. Организация процесса командной работы. Понятие и виды групп. Признаки команды. Требования к группе, претендующей на роль «команды». Явления, характерные для организации (подразделения) при наличии «команд». Участники команды. Метод Дельфи.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Рассмотрите делегирование как процесс и принципы делегирования.
2. Изучите алгоритм поиска и выбора делегата.
3. Охарактеризуйте причины недостаточного делегирования полномочий.

### Тема 4. Руководство и лидерство (ОПК-1)

**Лекция.**

Руководство в сравнении с лидером. Качества необходимые преуспевающему менеджеру. Задачи руководителя и атрибуты лидера. Подходы к лидерству. Типы менеджеров с точки зрения стратегии фирмы и с точки финансов фирмы. Власть и влияние. Формы власти. Модель влияния. Формы влияния. Методы: прямые и косвенные. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; ориентированный на задачу и человека. Использование влияния на практике.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материалов темы.

1. Сравните руководителя и лидера на примере выдающихся личностей.
2. Составить сравнительную таблицу стратегий руководства.

### Тема 5. Планирование в системе менеджмент (ОПК-1)

**Лекция.**

Роль планирования в деятельности организации и его основные составляющие. Процесс планирования и его содержание. Характеристика организации функции планирования. Оперативные и стратегические планы. Сравнительный анализ элементов оперативных и стратегических планов. Сущность стратегического анализа. Основные методы стратегического анализа организации. Ограничения планирования. «Зоны ответственности» при планировании. «Технологизация процессов планирования.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материалов темы.

1. Разработать бизнес-проект.

2. Составить план вывода на рынок нового продукта (на примере).

### Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента (ОПК-1)

**Лекция.**

Необходимость коммуникаций для организации. Коммуникация и система управления, место коммуникации в системе управления. Организация коммуникативных процессов, принципы организации коммуникативных процессов. Социально-психологические факторы делового общения. Средства воздействия сущность общения как коммуникационного процесса. Трудности и барьеры коммуникации коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Особенность обмена письменной информацией. Коммуникационная модель. Типы коммуникаций: организационные, межличностные; вертикальные и горизонтальные; по целям общения и по используемым каналам. Коммуникационные сети. Эффективность коммуникаций.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материала

1. Рассмотреть коммуникацию и систему управления, место коммуникации в системе управления.

2. Изучить принципы организации коммуникативных процессов.

3. Определить социально-психологические факторы делового общения.

4. Определить трудности и барьеры коммуникации, коммуникативные барьеры и способы их преодоления.

5. Подготовить план проведения деловых переговоров / делового совещания.

### Тема 7. Контроль в системе управления (ОПК-1)

**Лекция.**

Сущность и необходимость контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Информационное обеспечение контроля. Виды контроля. Формы и инструменты контроля. Поведенческие аспекты контроля. Принципы организации эффективного контроля. Контроль и обратная связь. Виды контроля. Стратегический контроль. Оперативный контроль. Внешний и внутренний контроль. Контроль качества и контроль производства. Финансовый контроль. Административный контроль. Формы реализации контроля.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Изучить этапы традиционного процесса контроля.

2. Проанализировать формы и инструменты контроля.

3. Подготовить эссе на тему "Поведенческие аспекты контроля".

### Тема 8. Мотивация в системе менеджмент (ОПК-1)

**Лекция.**

Понятие и значение мотивации. Потребности персонала и процесс мотивации. Ранние теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Роль менеджера в формировании мотивации работников. Необходимость и понятие мотивации. Содержание теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория X – Y. Теория Мак Клелланда. Теория Герцберга. Внутренняя и внешняя мотивация работника. Стимулы и стимулирование. Заинтересованность работой. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Методы мотивации. Роль менеджера в мотивации.

**Практическое занятие.**

Решение ситуационной задачи, тестирование

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Разработать систему мотивации и стимулирования персонала организации, мотивирующую сотрудников избавиться от вредных привычек.
2. Сопоставьте практические подходы и методы мотивирования, полученные данные, оформите в виде таблицы.

## 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

1 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

| № темы | Название темы / вид учебной работы | Формы текущего контроля / срезы | Max. кол-во баллов | Методика проведения занятия и оценки |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Сущность и природа менеджмента | Опрос | 2 | 2 балла – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 1 балл – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2. | Организация как объект управления | Опрос | 2 | 2 балла – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 1 балл – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |
| 3. | Создание эффективной команды и управление | Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |
| 4. | Руководство и лидерство | Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |
| | | **Тестирование(контрольный срез)** | 10 | 10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте<br>8 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте<br>6 баллов – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.<br>Менее 25% правильных ответов баллов не дает |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5. | Планирование в системе менеджмент | Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |
| 6. | Коммуникации в системе менеджмента | .Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7. | Контроль в системе управления | Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |
| 8. | Мотивация в системе менеджмент | Опрос | 1 | 1 балл – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. |
| | | Решение ситуационных задач | 5 | На решение задачи отводится 1 пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: – к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; – к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления. 5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 4 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок. Менее 25% выполненного задания баллов не дает. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Тестирование(контрольный срез)** | 10 | 10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте<br>8 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте<br>6 баллов – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.<br>Менее 25% правильных ответов баллов не дает |
| 9. | Премиальные баллы | | 20 | Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены:<br>- за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов;<br>- полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов;<br>- победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов;<br>- участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплине – 20 баллов;<br>- публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20 |
| 10. | Ответ на экзамене | | 30 | 10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно»<br>18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо»,<br>25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично». |
| 11. | Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы | | 70 | Студент имеет возможность набрать баллы за семестр, предоставив во время промежуточной аттестации все выполненные задания, в т.ч. по контрольным срезам |
| 12. | Итого за семестр | | 100 | |

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

| 100-балльная система | Традиционная система |
|---|---|
| 85 - 100 баллов | Отлично |
| 70 - 84 баллов | Хорошо |
| 50 - 69 баллов | Удовлетворительно |
| Менее 50 | Неудовлетворительно |

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

**.Опрос**

Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента

1. Коммуникации по нисходящей и восходящей.
2. Коммуникации между различными отделами.
3. Элементы и этапы обмена информацией.
4. Причины и преграды неэффективной коммуникации
5. Неформальные коммуникации, дезинформация и слухи.

**Опрос**

Тема 1. Сущность и природа менеджмента

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Научные школы менеджмента.
3. Развитие отечественного управления.
4. Особенности современного российского менеджмента.

Тема 2. Организация как объект управления

1. Объективный характер целей. Роль менеджера в выборе цели.
2. Иерархия целей: роста, стабильного роста, сокращения.
3. Классическая теория стратегического менеджмента.
4. Основные области поведения фирмы на рынке, предопределяющие тип стратегии.
5. Эталонные типы стратегий развития организации и бизнеса.
6. Горизонтальные и вертикальные структуры.
7. Типы «жестких» организационных структур.
8. Адаптивные организационные структуры.

Тема 3. Создание эффективной команды и управление

1. Условия единения участников команды.
2. Формальные и неформальные группы.
3. Самоуправляемые команды.
4. Основы делегирования в команде.
5. Роль делегирования в деятельности менеджера.
6. Принципы распределения полномочий.
7. Рекомендации по распределению полномочий.
8. Личное планирование и управление временем.

Тема 4. Руководство и лидерство

1. Руководство и управление.
2. Содержание управленческой работы.
3. Природа лидерства.
4. Власть и управление.
5. Руководство и лидерство.
6. Функции, роль и качество руководителя.
7. Стили и принципы управления.
8. Стратегии руководства.

Тема 5. Планирование в системе менеджмент

1. Квартальное, ежемесячное планирование.
2. Оперативное планирование. Сметно-суточное задание.
3. Бизнес-план как элемент управления организацией.
4. Структура бизнес-плана.

Тема 7. Контроль в системе управления

1. Сущность и необходимость контроля.
2. Этапы традиционного процесса контроля.
3. Информационное обеспечение контроля.
4. Виды контроля.
5. Формы и инструменты контроля.
6. Поведенческие аспекты контроля.
7. Принципы организации эффективного контроля.

Тема 8. Мотивация в системе менеджмент

1. Единство и противоположность личных и общественных потребностей.
2. Теории ожидания.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Практические подходы и методы мотивирования
5. Мотивация и направления ее воздействия: усиление, старение, настойчивость, добросовестность и направленность.

**Решение ситуационных задач**

Тема 1. Сущность и природа менеджмента

В современной научно-публицистической литературе под классикам менеджмента понимаются новаторы и пропагандисты опыта управления начала XX в. Так, например, к числу основоположников менеджмента следует относить главу администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоля – основателя синтезированной концепции управления фирмой, американских инженеров Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона, разработавших основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В результате А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Отечественные авторы, причисляющие Г. Форда к основоположникам науки управления, описывают лишь производственную и социальную философию, что ни коем образом не относится к философии менеджмента. В свою очередь, зарубежные исследователи не относят его к основоположникам теории управления.

В зарубежной литературе имя Г. Форда, в первую очередь ассоциируется с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей, лежащего в основе производственного процесса компании «Форд Мотор», что позволило ей совершить качественный прорыв в своем развитии в своем развитии. Современники Г. Форда, сходятся во мнении с сегодняшними ведущими специалистами крупнейших компаний, в том, что стиль его управления полностью противоречил основным тенденциям того времени. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Залог успеха Г. Форда заключался в удачных решениях, направленных на продвижение автомобилей на новый, формирующийся рынок, в результате чего достаточно простой и дешевый автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал одним из наиболее распространенных средств передвижения в США. Однако во второй половине 20-х гг. столь удачная стратегия поведения Г. Форда потерпела крах, а лидирующие позиции стала занимать корпорация «Дженерал Моторс», осуществлявшая производство более комфортных и мощных автомобилей различных модификаций и ценовой категории.

Это стало настоящим крахом для Г. Форда, чья стратегия была направлена на удешевление автомобилей за счет наращивания объема выпуска и экономии на комплектующих материалах.

Для сравнения, Ф.У. Тейлор ключевое внимание уделял таким факторам управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., увеличивающие штат административно-управленческого персонала, в то время как Г. Форд считал, что налаженный производственный цикл сам задает направление, автоматически расставляя все по своим местам. В результате чего, отпадает необходимость в "контролерах".

Согласно концепции управления Г. Форда, волевое руководство в совокупности с расширением поточного производства единичного продукта автоматически решает все текущие задачи управления.

Следует отметить, что Г.Форд не являлся основателем конвейерного производства. Технологии подобного рода применялись еще в производственном процессе мясокомбинатов, элеваторов и т.д.

Строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан посоветовал Г. Форду транспортировать автомобили в разобранном виде, что позволяло снизить затраты. Кроме того, использование дилерской сети в ходе реализации готовой продукции, задолго до Г.Форда применялся компанией С. Маккормика.

Большинство крупных компаний того времени так или иначе внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. К примеру, Э. Карнеги, считавшийся «стальным королем», добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса.

Следовательно, Г. Форда нельзя считать основоположником массового капиталоемкого производства.

Например, первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента является «Стандард Ойл». С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом

отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите как вы можете охарактеризовать основные направления развития управленческой мысли.

2. В чем по вашему мнению заключался залог успеха Г. Форда? И в чем причина краха его системы управления?

3. Какова роль предпринимателей-руководителей крупных зарубежных компаний в развитии теоретических и прикладных аспектов менеджмента? Насколько они актуальны в современных российских условиях?

## Тема 2. Организация как объект управления

Задание 1. Крупное российско-финское предприятие в Санкт-Петербурге обещало большой предпринимательский успех каждому из партнеров. Через пять лет молодое предприятие стало банкротом, а его финский учредитель продан за долги.

Учреждение. Фирма «Мебель» была образована в сентябре 1988 г. Ее учредителями стали крупное российское объединение по производству мебели и финская фирма, занимавшаяся судостроением, но имевшая небольшое производство машин для заготовки леса. У финской фирмы основными покупателями были российские фирмы. В момент создания фирмы «Мебель» 49% акций получала финская сторона и 51% – российская. Руководство по условиям соглашения обеспечивали финские менеджеры. Расположить будущее предприятие планировалось в недостроенных корпусах российского объединения в его промышленной зоне. В уставный капитал российская сторона входила своей землей, недостроенными корпусами, частично имевшейся инфраструктурой. Финская сторона входила капиталом для покупки оборудования и финансирования стройки. Были привлечены кредиты банков.

Производственная политика. Совместное предприятие должно было выпускать качественную мебель при небольших затратах на сырье и рабочую силу. Финская сторона предполагала расширение рынка своей продукции в России, получение прибыли от нового предприятия. Ассортимент продукции был небольшим. Несложная массовая домашняя и офисная мебель должна была изготавливаться из дешевых сортов древесины (сосны) с покрытием бесцветным лаком.

Другие материалы, кроме металлического крепления, не привлекались. Почти все работники фирмы были взяты из кадров российского учредителя. Производственная политика была направлена на удешевление продукции. Чтобы снизить себестоимость мебели, был построен полностью замкнутый производственный цикл. Сами заготавливали лес, готовили сырье. Даже закупили собственные участки леса, организовали участки для изготовления крепежных металлических деталей.

Строительство. С 1989 г. началось падение промышленного производства в России, изменились принципы ценообразования, началась инфляция. Полученных кредитов не хватило, цена строительных и монтажных работ стала быстро повышаться. Были привлечены дополнительные средства из финских и английских банков. У российской стороны не было дополнительных средств, поэтому доля капитала финской стороны была увеличена. Финская сторона не только вкладывала средства, но и давала льготные кредиты. Руководство строительством осуществляли финские менеджеры с привлечением российских подрядных предприятий.

Производство. В 1990 г. началось производство мебели. По условиям соглашения предполагалось, что технология производства и оборудование будут поставлены из Финляндии, а на должностях генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу будут финские специалисты. Первоначально даже начальниками цехов и крупных бригад были только финны. Стиль управления был западным, санкции за нарушение дисциплины очень жесткими, но в системе отчетности постоянно возникали проблемы. Российская схема имела отличия от финских требований к учету и налогообложению. Продажа мебели до 1990 г. в России происходила через специализированные магазины. Своих магазинов фирма «Мебель» не имела.

Торговая наценка в 20% существенно повышала цену, но прибыль оставалась в торговой сети. Фирма «Мебель» срочно начала приобретать помещения и организовывала в них свои салоны по продаже мебели. С 1990 г. российский рынок стал доступным для поставки всех товаров из-за рубежа и в страну хлынул поток мебели из Италии, Германии и США. Крупные мебельные концерны поставляли комплекты мебели новейших образцов, с использованием новых материалов и приспособленных к транспортировке и сборке на месте.

После успешных 1990 и 1991 гг. начались экономические трудности. Выплата долгов, падение спроса на машины по заготовке леса сделали производство убыточным у финского учредителя. Загрузка мощностей фирмы «Мебель» к концу 1994 г. составляла только 50%. В 1995 г. его головное предприятие было продано и частично перепрофилировано. Новые владельцы специализируются на производстве бумаги (90%). Они решили выйти из фирмы «Мебель». Сначала были выведены финские работники и предприятие было передано целиком российской стороне, а в 1996 г. ушел финский генеральный директор и финская доля акций была объявлена к распродаже. Новый российский генеральный директор подписал договор с финскими партнерами о поставке леса в Финляндию с участков фирмы «Мебель», где он будет использован для производства бумаги.

Вопросы для обсуждения

1. Какие внешние факторы привели фирму «Мебель» к краху?
2. Какие стратегические решения могут улучшить работу фирмы «Мебель»?
3. Какие условия, снижающие риск, вы добавили бы в исходный договор учредителей?

## Тема 3. Создание эффективной команды и управление

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом. Учрежденное автономной компанией «General Motors» подразделение «Сатурн» для разработки и производства нового автомобиля, можно считать одним из наиболее удачных экспериментов по внедрению самоуправляемых команд в США. При создании нового подразделения перед руководством ставились две основные задачи:

– спроектировать и наладить серийное производство автомобиля конкурентоспособного как на внутреннем, так и на внешнем рынках;

– привлечение сотрудников компании к разработке нового автомобиля и предоставление им полномочий для принятия решения.

На сформированную команду из числа сотрудников компании «General Motors» были возложены функции подбора персонала, составление производственного графика, контроль качества, работа с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, ведение переговоров с поставщиками и потребителями, формирование эффективной команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы: межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Отличительной чертой нового проекта стали форма оплаты труда работников и участие рядовых рабочих в процессе принятия решений.

Новая система оплаты труда основывалась на плане 5%-ного риска и вознаграждения, т.е. сотрудники получали лишь 95% зарплаты, а остальные 5% они должны были получать, в случае достижения запланированной производительности и качества.

Формирование самоуправляемых команд способствовало изменению традиционной организационной структуры, в основе которой лежал принцип самоуправления и наличие лидера. Новые сформированные команды объединялись в три подразделения (трансмиссия, кузов и ходовая часть), которые возглавляли советники, входящие в свою очередь в состав комитета производственных соратников. Кроме того, членами данного были представители профсоюза и менеджмента. Возглавлял структуру корпорации орган, осуществляющий

долгосрочное планирование и разработку вектора развития корпорации.

Производство первых автомобилей «Сатурн» потребовало от компании значительного увеличения производственных мощностей, для удовлетворения стремительно возрастающего спроса. Несмотря на то, что данный проект был успешным, до сих пор остаются не решенными ряд организационных проблем, таких как:

– отсутствие приверженности философии компании со стороны новых сотрудников;

– увеличение рабочего времени до пятидесяти часов в неделю, из-за стремительного роста спроса на автомобили, в результате чего рабочие постоянно находятся в постоянном переутомлении;

– рост недоверия к профсоюзу из-за его тесного взаимодействия с руководством «Сатурна»;

– увеличение количества недовольных сотрудников, обусловленное назначением на руководящие должности лишь членов профсоюза, ранее занимаемые членами самоуправляемых команд;

– рост затрат на обучение персонала спровоцировал сокращение времени на тренинги почти в пять раз.

Однако несмотря на остающиеся проблемы, эксперимент по созданию подразделения «Сатурн» в целом можно считать удачным, а идея самоуправляемых команд успешно прошла испытание.

Ваша задача:

1. В чем принципиальное отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», чтобы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

## Тема 4. Руководство и лидерство

Компания «ХХХ» специализирующаяся на производстве оборудования для пищевой промышленности, уже более двадцати лет бессменно возглавляет Иванов И.

Ежедневно Иванов И. проводил анализ предыдущего дня, устраивая "разбор полетов" не выбирая выражения в адрес своих подчиненных. Видя пробелы в работе своих сотрудников, он тут же начинал ругаться на них.

В свою очередь, подчиненные знали о том, что руководитель на совещании обязательно спросит о выполнении поручения и даст новое задание. За невыполнение задания, они наказывались без выяснения причин.

Однажды, на совещании директор объявил о приезде зарубежных инвесторов старшим менеджерам, поручив заместителю по производству организацию встречи гостей. Через несколько дней, когда прилетели гости в аэропорту их встречал заместитель директора по производству, сопроводив их на завтрак и разместив в гостинице. После этого он предложил гостям проехать на предприятие. Приехав на предприятие, секретарша сказала, что генерального директора вызвали в администрацию и он будет только к обеду. В результате, гостям предложили обзорную экскурсию по городу, но они вежливо отказались, выразив желание осмотреть предприятие. В одном из цехов, гости решили пообщаться с начальником цеха о современных технологиях используемых в производстве. Но, и его не оказалось на рабочем месте, т.к. по словам рабочих он уехал в командировку. Руководитель приехал в обед и пригласил гостей в ресторан, но они опять отказались и предложили начать переговоры. Иванов И. вызвал к себе всех начальников отделов.

В ходе переговоров гости пожелали ознакомиться с технико-экономическим обоснованием проекта, который они должны были инвестировать. Выяснилось, что главный инженер, которому было поручено данное задание, не подготовил обоснование проекта, так

генеральный директор уволил главного инженера.

Уже в конце года Иванов И. сам был уволен из-за кризисного финансового состояния предприятия. Назначенный новый руководитель сразу столкнулся с рядом проблем, такими как:

– большой объем задолженности перед государством в виде налогов;

– необходимость переоснащения производственных цехов;

– избыток готовой продукции на складе.

На первом же совещание новый руководитель объявил всем руководителям отделов свою позицию: выход из сложившейся ситуации необходимо искать коллективно. Он сократил и должность заместителя директора по производству, который был родственником предыдущего директора. Кроме того, на должность заместителя директора по экономике был приглашен специалист с другого предприятия, которого он хорошо знал лично. В его подчинение перешел главный инженер и главный технолог, имеющие стаж работы на данном предприятии свыше 20 лет.

В свою очередь директор начал непосредственно сам руководить производственной деятельностью, а сотрудники в любой момент могли попасть к нему и решить текущие проблемы.

Основное внимание новый руководитель уделял производственной деятельности предприятия. Его утро начиналось с обхода производственных цехов.

Учитывая сформированные за долгие годы традиции на предприятии и интересы рабочих династий, желая сохранить накопленный потенциал, директор большое внимание уделял материальному вознаграждению работников. Ежемесячно и к праздникам не только сотрудники стали получать премии в размере оклада, но и пенсионеры.

Начальника отдела кадров руководитель решил заменить, в связи с тем, что тот достиг пенсионного возраста, и пригласить преподавателя менеджмента из ВУЗа. Новый начальник отдела кадров, моментально решил изменить структуру управления, отмечая необходимость омолаживания трудового коллектива, что негативным образом отразилось на настроении среди сотрудников, т.к. большинство из них имели большой стаж работы. Кроме того, они с недоверием относились к начальнику отдела кадров, который имел малый стаж производственной работы. В сою очередь директор абстрагировался от конфликта, считая, что все это второстепенные вопросы, а самое главное – это производство.

Ваша задача.

1. Какие основные проблемы менеджмента в компании «ХХХ» вы можете назвать.

2. Дайте сравнительную характеристику качеств генеральных директоров.

3. Вас пригласили в качестве консультанта, определите пути решения выявленных Вами проблем.

## Тема 5. Планирование в системе менеджмент

Администрация города Тамбова закупила в Германии оборудование для ремонта тепловых систем.

Для освоения технического устройства и монтажа оборудования требуется примерно месяц.

С московскими строительными компаниями, использовавшими подобное оборудование при реконструкции тепловых систем города Москвы, заключено соглашение о передаче ими опыта тамбовским коллегам.

Сотрудники департамента ЖКХ, имеющие большой опыт в ремонте тепловых систем, привлечены к системе подбора кадров для выполнения данных работ.

Ваша задача:

Разработать план комплексной подготовки сотрудников, которым необходимо освоить техническую конструкцию немецкого оборудования, воспользоваться опытом московских коллег.

## Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента

– А знаешь, мой внук заработал в армии еще одну «лычку»! Теперь он у меня сержант!

– А у меня, ты знаешь, в последнее время печень совсем разболелась, сил нет.

– Вот и я говорю, может, теперь ему отпуск дадут!

– Да, отпуск – это хорошо! Видимо, придется теперь в больницу идти.

Ваша задача:

Опишите какой вы можете сделать вывод о данном разговоре?

## Тема 7. Контроль в системе управления

Посиделки в Internet... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремятся обеспечить своих сотрудников самыми последними технологиями и доступом в оперативном режиме (on-line), увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Бурное развитие и широкое распространение Internet и World Wide Web больше, чем какие-либо другие новейшие технологии, способствуют безделью на рабочем месте. Для людей, которые любят на работе бездельничать, Internet совершенно незаменима, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими профессиональными обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой! В конце концов, поиск различных интересностей в Internet и переписка с друзьями по электронной почте со стороны вполне могут выглядеть как серьезное дело. И хотя, конечно, далеко не всегда применение электронной почты или посещение Web-сайта означает, что сотрудник занят посторонними делами, многие организации сегодня признают необходимость разработки и внедрения механизмов контроля над использованием этих новых технологий.

В компании Western Digital, расположенной в Ирвине, штат Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Internet своим 10 тыс. сотрудников, работающим по всему миру. Western – это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ним. Директора по кадровым вопросам Western Digital привлекли к решению этой проблемы.

Поставьте себя на место директора по кадровым вопросам. Что, по-вашему, должны включать руководящие принципы организации относительно доступа и использования Internet? Разработайте набор указаний, пригодных для решения проблем контроля над доступом и использованием Internet и World Wide Web на работе.

Вопрос для обсуждения:

Опишите как вы поступили бы в такой ситуации?

## Тема 8. Мотивация в системе менеджмент

Лео Хенкельман, отработавший в компании Sandstorm Products (производство красок и шпаклевок) 13 лет, подумывает об уходе. Когда-то Лео начинал с низшей должности простого агента по доставке, сейчас он работает оператором, отвечает за смешивание красок. За годы работы у него накопилось столько знаний и опыта, что он может сам придумывать способы улучшения составов красок. Но в лаборатории его предложения игнорируются. То есть ни Лео, ни большинство его коллег не имеют возможности влиять на процесс производства. Поэтому работа не представляет никакого интереса. Три года из последних пяти компания несет убытки. Необходимо что-то изменить, иначе Sandstorm грозит разорение.

Сотрудники выполняют лишь минимальный объем функциональных обязанностей, так как их не мотивируют. Чтобы решить проблему, компании необходимо привести уровень мотивации сотрудников в соответствие с целями организации. Заинтересованные

в труде, полные энтузиазма работники – один из ключевых факторов успешной работы предприятия. Мотивирование, как групповое, так и индивидуальное, призван осуществлять менеджер компании. Чтобы правильно мотивировать персонал, надо знать: что такое мотивация, как связана она с потребностями, теории мотивации, методы мотивирования.

Ваша задача:

1. Объясните чем обусловлена незаинтересованность работников и вследствие этого убыточности компании?

2. Как на Ваш взгляд руководство может решить возникшую проблему?

**Тестирование**

Тема 4. Руководство и лидерство

1. По мнению М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедори «Управление» – это:

а. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации

б. эффективное или результативное достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов

в. управление людьми или домоводство

г. совокупность руководителей различных уровней, которые являются субъектами управления и наделены определенными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений

2. Что относится к процессу управления?

А. превращение цели в согласованную деятельность, решение проблем развития организации, разработка управленческих решений

Б. составление общих задач, решаемых при создании в процессе функционирования организации

В. производство товаров и услуг

Г. достижение организационных целей посредством планирования, организации, лидерства и контроля организационных ресурсов

3. Главные принципы управления, сформулированные Никколо Макиавелли в книге «Государь»?

А. сплоченность, поддержка со стороны народных масс, лидерство, жестокость для сопротивления попыткам свержения государя и безжалостность по отношению к подстрекателям

Б. сплоченность, поддержка со стороны народных масс, приоритетность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность

В. компетентность, стимулирование, целенаправленность, централизация и децентрализация управления

~ планирование, организация, мотивация и контроль

4. Создатели школы научного управления:

А. Ф.У.Тейлор (1856-1915), Фрэнк (1868-1925) и Лилиан Гилберты (1878-1972), Г.Л.Гантт (1861-1919), Г.Эмерсон (1853-1931), Г. Форд (1863-1947)

Б. Ф.У.Тейлор (1856-1915), Фрэнк (1868-1925) и Лилиан Гилберты (1878-1972), Г.Эмерсон (1853-1931)

В. Ф.У.Тейлор (1856-1915)

Г. М.Мекон, М.Альберт, Ф. Хедоури и другие

5. К положениям школы научного управления относится:

А. управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, совершенствование операций ручного труда, наблюдение, нормирование и профотбор и тренинг работников

Б. управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, указание работникам что и как делать, выявление физических возможностей работников

В. управление производством и производительностью на уровне ниже управленческого, выявление физических возможностей работников, наблюдение, нормирование

Тема 8. Мотивация в системе менеджмент

1. Объединение деятельности некоторого числа людей вокруг общей цели, требующее сознательной координации – это:

А. внутренняя среда организации

Б. организация

В. структура организации

Г. внешняя среда организации

2. В чем заключается суть механистического подхода к рассмотрению организации?

А. организация рассматривалась как механизм, действующий по некоторым правилам, при определенном балансе власти

Б. организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей

В. организация понимается как система, существующая в конкретной среде и в большой части определяемая процессами изменений, которыми она реагирует на свою среду

Г. организация рассматривалась как механизм, в котором ясно определены части, четко расписаны связи между ними, строго детерминирован порядок, стоит убрать все лишнее, взять необходимые части – организация – механизм будет работать с наивысшей эффективностью

3. Когда сложился подход к рассмотрению организации как культуры?

А. 1980-е гг

Б. 1990-е гг

В. 1970-е гг

Г. 1960-е гг

4. Внутренняя среда организации – это:

А. результат взаимодействия совокупности элементов, составляющих организацию

Б. внутренние организационные переменные, взаимодействуя друг с другом, формируют внутреннюю среду организации

В. ситуационные факторы внутри организации

5. Внешняя среда характеризуется:

А. сложностью, взаимосвязанностью факторов, подвижностью, неопределенностью, привычностью

Б. потребностью, конкурентностью, структурностью

В. сложностью, взаимосвязанностью факторов, структурностью, глобализацией

Г. сложностью, взаимосвязанностью факторов, потребностью, неопределенностью, привычностью

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

**Типовые вопросы экзамена (ОПК-1)**

1. Функции управления.
2. Подходы в управлении.
3. Основные элементы внутренней организационной среды.

4. Внешняя среда организации.

5. Понятие и элементы организационной структуры.

6. Типы организационных структур.

**Типовые задания для экзамена (ОПК-1)**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления? Чьи интересы защищали эти законы?

2. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

| Оценка | Компетенции | Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата) |
|---|---|---|
| «отлично» (85 - 100 баллов) | ОПК-1 | Знает теории, сформировавшиеся в управленческой науке.¶Умеет формулировать профессиональные задачи на основе знания понятийного аппарата управленческой науки.¶Владеет навыками построения алгоритма решения задач профессиональной деятельности с применением подходов, сложившихся в управленческой науке.¶ |
| «хорошо» (70 - 84 баллов) | ОПК-1 | Знает основные теории, сформировавшиеся в управленческой науке.¶Умеет формулировать профессиональные задачи на основе знания понятийного аппарата управленческой науки, но допускает незначительные ошибки.¶ Владеет навыками построения алгоритма решения задач профессиональной деятельности с применением подходов, сложившихся в управленческой науке, но не может четко обосновать свое решение.¶ |

| | | |
|---|---|---|
| «удовлетворительно» (50 - 69 баллов) | ОПК-1 | Знает базовые теории, сформировавшиеся в управленческой науке.¶Умеет формулировать профессиональные задачи на основе знания понятийного аппарата управленческой науки, но допускает значительные ошибки.¶Владеет базовыми навыками построения алгоритма решения задач профессиональной деятельности с применением подходов, сложившихся в управленческой науке.¶ |
| «неудовлетворительно» (менее 50 баллов) | ОПК-1 | Не знает теории, сформировавшиеся в управленческой науке.¶Не умеет формулировать профессиональные задачи на основе знания понятийного аппарата управленческой науки, но допускает значительные ошибки.¶Не владеет навыками построения алгоритма решения задач профессиональной деятельности с применением подходов, сложившихся в управленческой науке.¶ |

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

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;

- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.

- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентаци, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели. ссылки на ресурсы. соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности. соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы:
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Бугаев А. В., Васильев А. О., Игнатьева А. В., Комаров М. А., Макаров В. А. Менеджмент : учебник. - 5-е изд., перераб. и доп.. - Москва: Юнити-Дана, 2023. - 288 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712871

2. Мельникова Е. В. Теория менеджмента : учебное пособие. - Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2022. - 104 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700155

3. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента : учебник. - 3-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 299 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380

6.2 Дополнительная литература:

1. Михненко П. А. Теория менеджмента : учебник. - 4-е изд., стер.. - Москва: Университет Синергия, 2018. - 520 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881

2. Михненко, П. А. Теория менеджмента : учебник. - Весь срок охраны авторского права; Теория менеджмента. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 304 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/17048.html

3. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : Учебник для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 331 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/451898

4. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : Учебник для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 331 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/470319

5. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента : Учебник для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 307 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/453322

6. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента : Учебник для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 307 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/472177

6.3 Иные источники:

1. «Открытые Информационные системы» - http://www.osp.ru

**7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20
Adobe Photoshop CS3
Adobe Reader X (10.1.0) - Russian Adobe Systems Incorporated 25.07.2017 117,00 MB 10.1.0
CorelDRAW Graphics Suite X3
IBM SPSS Statistics 20
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence
Microsoft Office Профессиональный плюс 2007
Oracle VM VirtualBox 3.2.10
Skype
LiteManager Pro - Server
Statistica Base 10 for Windows RU
Консультант Плюс
Альт-Инвест сумм
Операционная система "Альт Образование"
Операционная система Microsoft Windows 10
Операционная система Microsoft Windows XP SP3
Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:
1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: https://cyberleninka.ru
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: https://elibrary.ru
3. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: https://www.monographies.ru
4. Российская государственная библиотека: официальный сайт. – URL: https://www.rsl.ru
5. Российская национальная библиотека: официальный сайт. – URL: http://nlr.ru
6. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: https://www.prlib.ru

**Электронная информационно-образовательная среда**

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.