Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.16 14:59:37 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.0.05 Современный менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в спортивной индустрии
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Соловьев Николай Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.0.05 Современный менеджмент одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №7 от 27.02.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.0.05 Современный менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
-	УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК-5.1;	Выстраивает профессиональное взаимодействие с участниками проекта с учетом особенностей их форм научного сознания, общей и деловой культуры	ИУК-5.1. З-1. Знает специфику деловой культуры в интернациональной среде ИУК-5.1. У-1. Умеет адаптировать стиль общения под особенности деловой культуры партнера
-	ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ИОПК ОС-1.1	Использует фундаментальные знания в области экономики и теории организации при решении задач управления физкультурно-спортивными организациями	ИОПК ОС-1.1. З-1. Знает фундаментальные законы экономики и теории организации ИОПК ОС- 1.1. У-1. Умеет применять экономический инструментарий для оценки эффективности деятельности

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 108 академических часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 14 часов, из них, лекции - 4 часа, практические занятия – 10 часов, консультация – 0 часов. Самостоятельная работа составляет – 90 часов, контроль – 4 часа.

Дисциплина Б1.О.05 Современный менеджмент является дисциплиной обязательной части. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 1 семестре после изучения дисциплин:

Методы исследований в менеджменте

Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

Теория организации и организационное поведение

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Эволюция классического менеджмента в XX столетии	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос
Тема 2	Управленческая парадигма XXI века	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос Практическая работа №1

Тема 3	Команды в организациях	26	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	22	Опрос. Групповой проект
Тема 4	Влияние социокультурных факторов на организацию управления	26	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	22	Опрос Практическая работа №2
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		108	4	0	0	10	0	0	0	4	0	0	90	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии ИУК-5.1;ИОПК ОС-1.1

Логика развития практики управления до начала XX в. Управленческие революции. Исторические этапы развития производства: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный. Школы управления. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный, социокультурный. Три «К», определяющие функционирование современных организаций. Современные тенденции развития организаций. Перспективные формы организаций: обучающаяся, инновационная, многомерная. Механистический и органический подходы к построению организаций.

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века. ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1

Смена управленческой парадигмы в информационном обществе. Концепция бенчмаркинга. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. Концепция «шести сигм» - концепция сокращения брака на производстве. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Необходимость Agile революции. Кайдзен. Концепция реинжиниринга: сущность, отличие от усовершенствования, этапы проведения. Бережливое производство. Сущность эффективности и результативности деятельности организации. Сбалансированная система показателей. Управление по целям. Дерево целей.а.

Тема 3. Команды в организациях ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1

Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в 21 веке. Рабочая группа и команда: сходство и различие. Этапы формирования команды. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Самоуправляемые команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Условия и факторы эффективности групповой работы.

Тема 4. Влияние социокультурных факторов на организацию управления ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1 .

Понятие и характеристики культуры. Виды организационных культур. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур. Методы изменения организационной культуры. Мероприятия по поддержанию культуры. Влияние кросс-культурных различий на ведение

бизнеса. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию в международных компаниях..

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.05 Современный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 Современный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, групповой проект, практическая работа №1

Задания к контрольным точкам:

Практическая работа №1

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1 .

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в

соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

- В чем отличия подходов к управлению: системный, процессный, ситуационный, социокультурный?
- Определите современные тенденции развития организаций.
- Назовите перспективные формы организаций?
- Механистический и органический подходы к построению организаций.

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века. ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1

.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

- Раскройте ссобенности управления в компании Тойота: организация производства "точно во время", канбан, система SMED, концепция кайдзен.
- Формирование концепции бережливого производства в РФ.
- Сформулируйте понятие потерь ("муда") в организациях и опишите пути их устранение.

Тема 3. Команды в организациях ИУК-5.1; ОПК ОС-1.1 .

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в

соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

- Перечислите основные отличия рабочей команды и рабочей группы. Выделите их сходства и различия.
- Назовите и дайте характеристику основным этапам формирования команды.
- Модель развития команды 5F.
- Новые средства коммуникации. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

Задание для группового проекта (работа в малых группах)

Кейс "Работа в команде".

Вы выступаете в качестве руководителя отделения в. В вашем подчинении находятся шесть сотрудников, каждый из которых обладает лидерскими амбициями, в результате чего при совместной работе возникают конфликты. Характеристика подчиненных: Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделении;

Лариса - творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделении;

Артур обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно представляет свою работу. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отделения;

Алена аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

Николай - творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с пациентами. Вспыльчив, может затевать интриги в отделении. Считает, что успех большинства начинаний - его личная заслуга;

Павел может легко убедить пациентов, качественно проводит лечение. Любит быть в центре внимания, ему явно "недостает сцены". Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он - самый эффективный сотрудник в отделении.

Буквально на днях отделу поручили ответственную работу по расширению функций компании с включением платных услуг, которая очень важна для организации. В это самое время вы уходите в отпуск, поэтому перед вами стоит задача поставить общую цель и настроить на групповую работу своих подчиненных, грамотно распределить задачи, мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

Задачи:

1. постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);
2. подготовка презентации к переговорам с директором (1 сотрудник);
3. проведение переговоров с директором (1 сотрудник);
4. анализ и статистика работы (1 сотрудник);
5. урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
6. организация и проведение специальных заданий (2 сотрудника);
7. координация взаимодействия с другими подразделениями (1 сотрудник);
8. регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
9. принятие решений о закупке оборудования (1 сотрудник);
10. проведение переговоров с поставщиком по новому оборудованию (2 сотрудника);
11. анализ новаций продаж (1 сотрудник);
12. анализ процесса, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
13. контроль движения клиентов (2 сотрудника);
14. отслеживание доп платных услуг клиентам (1 сотрудник).

Каким образом, кому и какие задачи следует распределить**?**

Тема 4. Влияние социокультурных факторов на организацию управления ИУК-5.1;ИОПК ОС-1.1

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

– Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

– Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента.

– Ротация. Корпоративные университеты.

5.3.Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Темы 1, 2

Практическая работа №1

Рекомендации по работе с заданием для группового проекта.

Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделять ключевые факты, делать пометки на полях. Определить ключевую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. Не путать управленческую проблему и её симптомы.

Найти основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Зафиксировать основные «проблемные области», которые требуют проработки.

Подумать, требуется ли концептуальное обоснование. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию.

Определиться с методами и инструментами анализа. Разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Предложить решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

Подготовиться к изложению результатов и обсуждению кейса. Зафиксировать ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса.

Задание: «Вольво»

Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. В 50-е — 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта.

Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м , , менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства.

Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части.

Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 — 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном.

Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев отсутствия на работе по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. По сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для анализа:

1. К какой школе управления можно отнести описанные в кейсе мероприятия на заводе.
2. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
3. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в "Вольво"?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-2

Тема 3, 4

Практическая работа №2

Кейс:

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания

«Дженерал моторс» учредила это автономное подразделение для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

a) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

b) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру 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.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы: вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд; в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса; растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании; увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд; в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1.В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп? Отразите основные отличия в таблице.

Отличия формальных, неформальных организаций (групп) и самоуправляемых команд.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ожидаемый ответ
1	Назовите перспективные формы организаций?	
2	Вклад П. Друкера в развитие управленческой мысли.?	
3	Что изучает школа стратегического менеджмента?	
4	Перечислите основные школы управления (классические и современные.	•

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В чём суть школы научного управления Ф. Тейлора? а) ввел понятие хронометража. б) Рационализация труда через хронометраж, разделение операций, отбор и обучение рабочих, система оплаты за выработку		
2.	Как проявляется «ситуационная» модель? а) Задача менеджера – проанализировать ситуацию и выбрать адекватные инструменты. б) Менеджер должен всегда придерживаться установок и стратегии		

3. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. **Какой принцип управления по Файолю предполагает, что каждый работник должен получать приказы только от одного начальника?**

а) Единство командования.
б) Иерархия.
в) Корпоративный дух.
г) Справедливость.

2. Какой подход к управлению характерен для классической школы менеджмента?

а) Акцент на человеческие отношения.
б) Акцент на формальные структуры, правила и процедуры.
в) Акцент на гибкость и инновации.
г) Акцент на лидерство и мотивацию.

3. Кто из классиков менеджмента выделил функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль?

а) Фредерик Тейлор.
б) Анри Файоль.
в) Макс Вебер.
г) Абрахам Маслоу.

4. Какое из утверждений верно для классической школы менеджмента?

а) Управление — это искусство, а не наука.
б) Эффективность достигается за счёт оптимизации процессов и структуры.
в) Главное — удовлетворение потребностей работников.
г) Управление должно быть гибким и неформальным.

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века. ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1 .

Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ожидаемый ответ
1	Что такое «парадигма управления»??	
2	Назовите основные смены парадигм менеджмента в XX–XXI веках)?	
3	Формирование концепции бережливого производства в РФ?	
4	Что такое VUCA-мир и как он повлиял на современную парадигму менеджмента??	

1. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой фактор PESTL анализа учитывает потенциальные риски изменения ситуации из за изменения законодательства? а) социальные факторы. б) правовые факторы		
2.	Какой метод позволяет выделить лучшие практики в других организациях при сравнении? а) Бенчмаркинг. б) Матричный анализ.		

2. **Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных.**

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

1. **Какие из перечисленных характеристик соответствуют VUCA-миру (современная парадигма менеджмента)?**

а) Стабильность и предсказуемость внешней среды

б) Неопределённость (Uncertainty)

в) Простота и линейность связей

г) Сложность (Complexity)

д) Неоднозначность (Ambiguity

2. Какие утверждения о парадигме управления знаниями верны?

а) Знания – это вторичный ресурс после финансов

б) Создание сообществ практиков (communities of practice) – один из инструментов

в) Главное – накопить как можно больше документов в репозитории

г) Управление знаниями включает извлечение и кодификацию явных и неявных знаний

д) Организация должна становиться «обучающейся» (learning organization)

3. Какие утверждения о теории X и теории Y Макгрегора верны?

а) Теория X предполагает, что люди от природы активны и ищут ответственность

б) Теория Y лежит в основе современных практик расширения полномочий (empowerment)

в) Теория X рекомендует жёсткий контроль и угрозу наказания

г) Теория Y утверждает, что средний человек предпочитает, чтобы им управляли

д) Макгрегор считал теорию Y более адекватной природе человека

_____

4.Какой фактор PEST-анализа относится к политическим?

а) Рост доходов населения

б) Государственная программа «Производительность труда»

в) Развитие цифровых приложений в управлении

г) Востребованность KPI

Тема 3. Команды в организациях ИУК-5.1;
ИОПК ОС-1.1

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ожидаемый ответ
1	В чём заключается принципиальное отличие «команды» от «рабочей группы» с точки зрения классической теории менеджмента??	
2	Какую роль в команде, согласно теории Мередита Белбина, выполняет участник, который преобразует планы в конкретные задачи и следит за их выполнением?	
3	Назовите и дайте характеристику основным этапам формирования команды	
4	Модель развития команды 5F.	

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое условие является критически важным для эффективной работы виртуальной (распределённой) команды согласно современным теориям управления а) наличие рабочего чата. б) чётко установленные правила коммуникации и работы		
2.	Что является главной целью формирования команды? а) Совместное достижение целей, которые невозможно реализовать в одиночку. б) Контроль за выполнением индивидуальных задач. в) Снижение затрат на персонал.		

3. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

1. Что такое «психологическая безопасность» в команде?

а) Отсутствие конфликтов между сотрудниками.

б) Уверенность членов команды в том, что они не будут наказаны или унижены за высказывание идей, вопросов или ошибок.

в) Строгий контроль за эмоциональным состоянием сотрудников

г) Обязательное согласие всех с мнением руководителя.

5. **Какое распределение ролей в команде по Белбину предполагает наличие генератора идей, координатора и исполнителя?**

а) Роли по функциональному признаку.
б) Командные роли.
в) Иерархические роли.
г) Технические роли.

6. Какой инструмент используется для визуализации движения команды к общей цели и повышения мотивации?

а) SWOT-анализ.
б) PESTL-анализ.
в) Доска Канбан или Диаграмма сгорания задач (Burndown Chart).
г) Организационная структура.

8. **Какой метод разрешения конфликтов предполагает поиск решения, при котором выигрывают обе стороны**?

а) Соперничество (конкуренция).
б) Компромисс.
в) Сотрудничество (Win-Win).
г) Избегание.

Тема 4. ***Влияние социокультурных факторов на организацию управления ИУК-5.1; ИОПК ОС-1.1***

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ожидаемый ответ
1	Дайте определение организационной культуры.?	
2	Как организационная культура влияет на внедрение изменений??	
3	Каковы основные принципы парадигмы «управления знаниями» (knowledge management)?	
4	Как парадигма устойчивого развития (ESG) трансформирует современный менеджмент??	

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой из следующих подходов являются составляющими современной парадигмы «бирюзовых организаций» (Ф. Лалу)?) а) Эволюционная цель вместо стратегии, навязанной сверху. б) Централизованный контроль всех решений		
2.	Какие из характеристик относятся к «токсичной организационной культуре»? а) Игнорирование ошибок или поиск виноватых вместо анализа причин Е) Регулярные командные ритуалы и celebration успехов		

3. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

1.Какие утверждения о парадигме управления знаниями верны?

а) Знания – это вторичный ресурс после финансов

б) Создание сообществ практиков (communities of practice) – один из инструментов

в) Главное – накопить как можно больше документов в репозитории

г) Управление знаниями включает извлечение и кодификацию явных и неявных знаний

д) Организация должна становиться «обучающейся» (learning organization)

2. Какие из следующих уровней организационной культуры выделял Э. Шайн?

а) Уровень артефактов (видимые символы, одежда, планировка)

б) Уровень финансовых показателей

в) Уровень провозглашаемых ценностей

г) Уровень базовых предположений (неосознаваемые установки)

д) Уровень внешней среды

3. Какие типы организационной культуры существуют?
а) Клановая культура
б) Инновационная культура
в) Иерархическая культура
г) Рыночная культура
д) Адхократическая культура
4. Какие факторы являются ключевыми элементами диагностики организационной культуры?
а) Корпоративные легенды и мифы
б) Бухгалтерский баланс компании
в) Система поощрений и наказаний
г) Поведение лидеров (что они делают, а не только говорят)
д) Курс акций на бирже

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной	0-19

области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуется дополнительных материалов.

6. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Обучение по дисциплине Б1.О.05 Современный менеджмент предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции

Студены повторяют материалы предыдущей лекции, прочитав его повторно; просматривают тему предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины); изучают и знакомятся с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором. Студенты могут записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям.

Студент должен внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины; подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения; выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме; понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее; готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы; рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;

- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);

ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии.

1. Что такое «менеджмент»?
2. Назовите основные функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.
3. Назовите основные этапы развития и становления теории и практики менеджмента.
4. Каковы основные особенности новой модели управления?

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века.

1. В чем отличие реинжиниринга и усовершенствования?
2. 2.Какие ошибки реинжиниринга чаще всего совершают компании?
3. 3.Какие принципы бережливого производства?
4. Всеобщее управление качеством и стандарты ИСО: в чем особенности?

Тема 3. Команды в организациях.

1. В чем отличие понятие «кадры», «персонал» и «человеческие ресурсы»?
2. Каждая ли группа со временем перерастет в команду?
3. Назовите нестандартные подходы к мотивации современных сотрудников
4. В чем отличие самоуправляемой команд от традиционной команды?
5. В чем суть современных поведенческих теорий лидерства?

Тема 4. Влияние социокультурных факторов на организацию управления.

1. В чем отличия известных типологий организационной культуры?
2. Почему и какими способами руководитель должен поддерживать существующую организационную культуру?
3. Почему сотрудник должен постоянно учится в современных организациях?
4. Как эффективно организовать процесс адаптации сотрудников к новой культуре?

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Современный менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Шарипов, Ю. А. Цыпкин, А. А. Фомин. — Москва : Научный консультант, 2025. — 325 с. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=462182 — Режим доступа: по подписке.

2. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / авторы: В. Г. Антонов, С. В. Ляпина, Е. Г. Нестерова [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 267 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-017501-0. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/2196231 — Режим доступа: по подписке.

3. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 164 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-507-50095-2. — Текст : электронный // ЭБС Лань : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/412758 — Режим доступа: по подписке.

4. Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи ; перевод Т. Гутман ; под редакцией Ю. Адлера. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2025. — 274 с. — (Бизнес-бестселлер). — ISBN 978-5-9614-5565-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/148370.html — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — URL : https://urait.ru/bcode/538105

Безуглая, Н. С. Инновационный менеджмент в схемах и таблицах : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / Н. С. Безуглая, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 69 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:http://www.iprbookshop.ru/78030.html

Маурер, Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Роберт Маурер ; перевод Е. Бакушева. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4788-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/82402.html

8 .3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.
3. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской

Федерации» от 04.12.2007 №329-ФЗ.

4. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».
5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 №952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020, регистрационный номер № 59391).
6. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный Приказом Российской академии народного хозяйства и государственной службы Российской Федерации при Президенте Российской Федерации от 29 марта 2021 года №01-3036.
7. "ГОСТ Р ИСО 10007-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией" (утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 14.11.2007 №302-ст).
8. Система менеджмента качества, ISO 9001.
9. Система менеджмента социальной ответственности на основе ИСО 26000.
10. Система менеджмента промышленной безопасности, OHSAS 18000.
11. Система энергетического менеджмента, ISO 50001.

8.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – URL: http://www.aup.ru
2. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mevriz.ru/.
3. Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rjm.spbu.ru/.
4. Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru
5. Портал

85. Иные источники

Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/

Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] –

режим доступа: http://www.knigafund.ru/

.

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

9.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3.Информационные справочные системы:

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)

2. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
5. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
7. https://eivis.ru – Ивис. Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
8. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
9. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».