

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО ВГУ)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Регионоведения и экономики зарубежных стран
Беленов О.Н.



19.03.2025

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.14 Менеджмент

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**
41.03.01 Зарубежное регионоведение
- 2. Профиль подготовки/специализации:** Евразийские исследования
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма образования:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** регионоведения и экономики зарубежных стран
- 6. Составители программы:** Беленова Наталия Николаевна, к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС факультета МО протокол № 3 от 19.03.2025
- 8. Учебный год:** 2027-2028 **Семестр:** 5

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель рабочей программы дисциплины – формирование у обучающихся системного представления об управлении организацией путем изучения базовых понятий и положений управленческой теории как составной части теоретического фундамента менеджмента, приобретения обучающимися компетенций и практических навыков, умений принятия управленческих решений в условиях постиндустриального развития общества в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование теоретических знаний в области принципов управления организацией (предприятием) с позиции научных подходов;
- формирование навыков целеполагания в управленческой деятельности, умений разработки и принятия организационно-управленческих решений при осуществлении менеджмента;
- приобретение системного представления о содержании стратегического управления;
- приобретение умения работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; – использование основ экономических знаний в области самоорганизации и самообразования;
- формирование навыков проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе.

10. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП:

Учебная дисциплина «Менеджмент» относится к блоку Б1 учебного плана, включена в его вариативную часть, является обязательной программы бакалавров направления 41.03.01 «Зарубежное регионоведение»

11. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Коды	Индикаторы	Планируемые результаты обучения
-----	----------------------	------	------------	---------------------------------

ПК-1	Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1	Способен осуществлять выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	<p>Знать: критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи; основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения</p> <p>Уметь: осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи; системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> <p>Владеть: приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов; навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов</p>
------	--	--------	---	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3 / 108.

Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой

13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость
--------------------	--------------

		Всего	По семестрам		
			№ семестра 5	№ семестра	...
Аудиторные занятия					
в том числе:	лекции	18	18		
	практические	36	36		
	лабораторные				
Самостоятельная работа		54	54		
Форма промежуточной аттестации <i>зачет</i>					
Итого:		108	108		

Программа (основные вопросы) курса «Менеджмент»

№	Наименование раздела	Содержание раздела	ЭУМК
1	2	3	4
1.	Введение в курс. Содержание процесса управления	Сущность, цели и задачи процесса управления, его элементы и функции. Эволюция управленческой мысли. Современные тенденции развития науки управления. Развитие теории и практики управления в России. Организация как	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=5356

		<p>объект управления. Организационные структуры управления.</p>	
2.	<p>Основные школы и этапы развития менеджмента</p>	<p>Школы менеджмента первой половины XX века. Школы менеджмента второй половины XX века. Современные подходы к управлению и модели менеджмента. Теория лидерства и власти, стили управления.</p>	
3.	<p>Организация как система</p>	<p>Понятие и сущность организации как явления. Понятие и классификация систем. Законы организации, жизненный цикл. Внутренняя и внешняя среда организации. Организационная культура. Показатели эффективности организационной системы.</p>	
4.	<p>Функции менеджмента</p>	<p>Анализ, прогнозирование и планирование. Организация, регулирование и координация. Мотивация, ее особенности в</p>	

		различных коллективах. Контроль: виды, принципы, методы.	
5.	Организационное проектирование	Сущность и результаты организационного проектирования. Типовые организационные структуры: иерархические, адаптивные, виртуальные. Подходы к организационному проектированию. Факторы выбора структур. Принципы и законы рациональной организации. Норма управляемости.	
6.	Принятие управленческих решений	Управленческая информация. Понятие решения. Классификация управленческих решений. Этапы принятия решений. Диагностика проблем. Причинно-следственный анализ. Ограничения, критерии и альтернативы решений. Формализация и реализация решения. Факторы эффективности организационно-	

		управленческих решений.	
7.	Тайм-менеджмент и техники самоменеджмента	Важнейшие направления персонального менеджмента. Функции самоменеджмента. Техники самоменеджмента. Методы целеполагания, планирования, принятия решений, реализации и организации, информации и коммуникации. Затраты рабочего времени при выполнении управленческих операций	

13.2 Разделы дисциплины и виды занятий:

№	Тема	Виды учебной работы и самостоятельная работа, в час.			Итого часов по теме
		Лекции	Семинарские (практи)	Самостоятельная	
1	2	3	4	5	6
1.	Введение в курс. Содержание процесса управления	2	4	6	12
2.	Основные школы и этапы развития менеджмента	4	6	10	20
3.	Организация как система	2	4	6	12
4.	Функции менеджмента	4	6	8	18
5.	Организационное	2	4	8	14

	проектирование				
6.	Принятие управленческих решений	2	6	8	16
7.	Тайм-менеджмент и техники самоменеджмента	2	6	8	16
	Итого (часов, баллов):	18	36	54	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Курс состоит из лекционных занятий, практических (тематику занятий см. выше) и самостоятельной работы.

Предусмотрены текущие аттестации и промежуточная в форме дифференцированного зачета.

Формы организации самостоятельной работы:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Формы организации самостоятельной работы
3	Информационные аспекты методического обеспечения исследований	Поиск информационного материала для аналитической записки на выбранную студентом тему.

15. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) Основная литература:

№ п/п	Источник
1	Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Менеджмент" : учебно-методическое пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2018. — 131 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/121256 (дата обращения: 17.03.2023).
2	Набоков, В. И. Менеджмент: Практикум : учебное пособие / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 202 с. — ISBN 978-5-394-05386-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/315929 (дата обращения: 17.03.2023). —
3	

б) Дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Петренко, Е. С. Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента (учебное пособие) : учебное пособие / Е. С. Петренко, И. В. Денисов, К. А. Черницова. — Москва : Креативная экономика, 2019. — 74 с. — ISBN 978-5-91292-260-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-

	библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/165570 (дата обращения: 17.03.2023).
--	--

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

№ п/п	Источник
1	Электронный каталог ЗНБ ВГУ – http://www.lib.vsu.ru
2	Беленова Н.Н. ЭУК «Менеджмент» https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=5356
3	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" URL: http://biblioclub.ru
4	Базы данных Российского Совета по международным делам (РСМД). – URL: https://russiancouncil.ru/library/db/
5	Электронно-библиотечная система "Контекстум"- https://rucont.ru

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

ДОТ, приложение Online Test Pad

Реализация учебной дисциплины предполагает применение дистанционных образовательных технологий (работу на образовательном портале «Электронный университет ВГУ»). ЭУК Беленова Н.Н. «Менеджмент» <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=5356>

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

мебель, проектор, ноутбук, экран

Программное обеспечение

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product,

Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

"Microsoft Access 2019

(Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product)"

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

19. Фонд оценочных средств:

19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)

	компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)		
ПК-1.1	<p>Знать: критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи; основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения</p> <p>Уметь: осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи; системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; использовать</p>	<p>Школы менеджмента первой половины XX века. Школы менеджмента второй половины XX века. Современные подходы к управлению и модели менеджмента. Теория лидерства и власти, стили управления.</p>	Кейс № 1

	<p>инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> <p>Владеть:</p> <p>приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов; навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов</p>		
		<p>Анализ, прогнозирование и планирование.</p> <p>Организация, регулирование и координация.</p> <p>Мотивация, ее особенности в различных коллективах.</p> <p>Контроль: виды, принципы, методы.</p>	<p>Кейс № 2</p>
<p>Форма текущей аттестации</p>			<p>Тест</p>
<p>Форма промежуточной аттестации Зачет с оценкой</p>			<p>Тестирование</p>

19.2 Следующие задания рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Пример:

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели (ЗУНЫ из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;

Для оценивания результатов обучения на экзамене (зачете с оценкой) используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области теории организации</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному (двум) из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы.</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум(трем) из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания, допускает существенные ошибки.</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i>	<i>–</i>	<i>Неудовлетворительно</i>

19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,

характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

19.3.1 Примерный перечень тестовых заданий

1. В соответствии с масштабом времени менеджмент бывает:

- 1) текущий, операционный, стратегический
- 2) стратегический, тактический, оперативный
- 3) организационный и координационный
- 4) традиционный и стратегический

2. Представители школы научного управления:

- 1) проводили исследование мотивационных факторов, действующих на привлекательность работы
- 2) исследовали рабочие движения, выявляли непродуктивные
- 3) разрабатывали теорию принятия управленческих решений
- 4) проводили исследования содержания работы и ее основных элементов

3. Предметом труда в управленческой деятельности является...

- 1) информация
- 2) решение в различной информационной форме
- 3) оргтехника, перерабатывающая информацию
- 4) коммуникация

4. Любая организация как явление представляет собой:

- 1) хозяйственную систему, целью которой является зарабатывание прибыли
- 2) функцию, противоположную «дезорганизации»
- 3) совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели на основе принципов разделения труда и иерархической структуры
- 4) группу людей, деятельность которых координируется с целью достижения максимальной прибыли

5. Макросреда организации включает:

- 1) клиентов, потребителей
- 2) поставщиков, партнеров
- 3) законодателей, общество
- 4) наемных работников

6. Мотивация как функция управления - это...

- 1) разработка системы мероприятий, направленных на реализацию управленческих решений
- 2) процесс, с помощью которого ведется наблюдение и проверка соответствия функционирования управляемой подсистемы принятым решениям
- 3) процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников

действовать так, как было ранее запланировано и организовано

- 4) анализ среды и постановка целей деятельности организации

7. В содержание организационной функции управления не входит:

- 1) постановка целей и разработка системы мероприятий
- 2) подбор и расстановка работников для конкретной работы
- 3) проектирование структуры и локальной нормативной базы
- 4) адаптация организационной структуры к изменениям среды

8. Чем ниже норма управляемости, тем...

- 1) проще управленческая структура организации

- 2) сложнее управленческая структура организации
- 3) больше полномочий предоставляется исполнителям
- 4) стабильнее и эффективнее управленческая структура

9. Критерии принятия решения - это:

- 1) перечень целей организации
- 2) мера сравнения альтернатив
- 3) варианты принятия решений
- 4) все ответы не верны

10. Выберите техники самоменеджмента для реализации функции планирования:

- 1) метод SMART
- 2) диаграмма Ганта
- 3) пирамида Франклина
- 4) матрица Эйзенхауэра

19.3.2 Перечень практических заданий

Кейс-ситуация «Motorola»

В 1980 г. корпорация *Motorola*, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (*multi-domestic*) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство *Motorola* вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки *Motorola* оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов. Менеджеры *Motorola* провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы *Motorola* координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа *Motorola* в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий. Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию *Motorola* по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в *Motorola* используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами. Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила *Motorola* снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. *Motorola* способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети

Motorola использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Кейс № 2

Ситуация для анализа: клуб 100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, а отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дорога нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата

для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Критерии оценки:

Критерии оценки решения кейса:

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность).
3. Применимость решения на практике.
4. Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения)
5. Возможность долгосрочного применения

При оценке полученных решений кейса по каждому критерию выставляется отдельный балл. Для того, чтобы в итоговой оценке отразилась и значимость каждого критерия, каждому критерию придается определенное весовое значение.

Критерий	Вес
Оригинальность подхода	0,5
Применимость решения на практике	0,3
Глубина проработки проблемы	0,2

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ

1. Менеджмент как наука, как искусство, как вид управленческой деятельности
2. Система функций современного менеджмента
3. Функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Функциональный подход в управлении организацией
4. Ключевые элементы целеполагания: видение, миссия, цели, задачи организации
5. Особенности теоретических взглядов представителей поведенческой школы Менеджмента
6. Сущность теоретических воззрения Ф.У.Тейлора, Г.Л. Ганнта, Гилбертов, Г. Форда. Отличия концепций научной школы менеджмента от взглядов представителей административной школы
7. Координация, как функция менеджмента: цели, задачи, виды
8. Школа человеческих отношений: вклад в развитие менеджмента А.Маслоу, Э.Мейо
9. Понятие коммуникаций, элементы и этапы коммуникационного процесса.
10. Развитие теории управления в работах основных представителей классической (административной) школы управления

11. Теоретические воззрения представителей административной школы менеджмента. Различия в принципах управления А. Файоля и Г. Эмерсона
12. Мотивация как функция менеджмента. Основные понятия мотивации
13. Новые тенденции в развитии современной теории менеджмента
14. Лидерство в организации
15. Конфликты в организациях: сущность, природа возникновения
16. Команда. Формирование и управление командой
17. Организация как функция менеджмента: принципы делегирования полномочий и ответственности
18. Применение SMART принципа в постановке целей организации и принципы планирования
19. Методы принятия управленческих решений
20. Характеристика американской и японской модели менеджмента: общая характеристика
21. Анализ и оценка внутренней среды организации
22. Соотношение краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования
23. Структура коммуникационного процесса. Барьеры в коммуникациях
24. Методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе
25. Эволюция теорий мотивации в менеджменте. Основные понятия мотивации
27. Содержание краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования
28. Значение групп для эффективного функционирования организации