

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
Высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**

(декан)

\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Современные проблемы социального управления»  
«Modern problems of the social management »**

**Уровень высшего образования:  
Магистратура**

**Направление подготовки (специальность):  
39.04.01 СОЦИОЛОГИЯ**

**Направленность (профиль) ОПОП:  
«Социальные технологии современного управления»**

**Форма обучения:  
Очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
На заседании Ученого Совета факультета  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018 г.)

Москва 2018

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 39.04.01 Социология (уровень магистратуры) в редакции приказа МГУ от \_\_\_\_\_ 2016 года.

Год (годы) приема на обучение: 2015, 2016, 2017, 2018.

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу вариативной части, 2 семестр.

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля),** предварительные условия (если есть): освоение дисциплин: «Современные социологические теории и школы», «Теоретические подходы к конструированию социологического исследования».

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю),** соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

<b>Компетенции выпускников (коды)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с компетенциями</b>
<b>способность к самостоятельному обучению новым и адаптации известных методологических и теоретических подходов и методов исследования к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности (ОПК-3.М)</b>	<b>ЗНАТЬ:</b> основные тенденции развития социологического инструментария, новые достижения отечественной и зарубежной социологии <b>Код 31 (ОПК-3)</b>
<b>способность использовать знание философии, социальных наук, современной социологической теории, методологии и методов социальных наук применительно к задачам фундаментального или прикладного исследования социальных общностей, институтов и процессов, общественного мнения (ПК-3.М)</b>	<b>ЗНАТЬ:</b> принципы и приемы структурирования и интеграции знаний из различных научных областей применительно к исследованию социальных общностей, институтов и процессов, общественного мнения Код 31 (ПК-3)
<b>способность использовать современные достижения в области социальных и гуманитарных наук при осуществлении аналитической, экспертной и консалтинговой деятельности (ПК-8.М)</b>	<b>УМЕТЬ:</b> реализовывать аналитическую, экспертную и консалтинговую деятельность с опорой на современные научные достижения в области социальных и гуманитарных наук <b>Код У1 (ПК-8)</b>
<b>способность диагностировать социально-значимые</b>	<b>УМЕТЬ:</b> диагностировать социально-значимые проблемы

проблемы и осуществлять выбор социологических теорий и адаптацию методов для их решения (ПК-9.М)	Код У1 (ПК-9)
умение применять социологические методы для диагностики современных проблем социального управления на макро- и микро уровнях, включая выявление управленческих патологий (СПК-1)	Уметь: сбирать и систематизировать информацию на основе знания методологических подходов в социологии управления и социологических методов для решения социальных проблем Код У1 (СПК-1)
способность осуществлять организационные изменения и принимать инновационные решения на основе социологической информации с учетом особенностей социокультурного контекста, интересов различных социальных групп и этических требований (СПК-3)	Уметь: выявлять реальные потребности и интересы различных социальных групп, лежащих в основе предлагаемых управленческих решений Код У1 (СПК-3)

#### 4. Формат обучения: очная

5. Объем дисциплины (модуля) составляет 5 з.е., в том числе 48 академических часов, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 132 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

№	Тема:	Всего (часы)	В том числе:			
			Всего	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Постмодернизация социального управления</b>						
1	Сущность и структура социального управления	20	3	1	2	17
2	Тенденции развития социального	20	5	1	4	15

	управления на государственном уровне					
3	Эволюция социального управления на корпоративном уровне	20	6	2	4	14
4	Современный рынок управленческих идей	20	6	2	4	14
5	Тенденции развития менеджмента в постиндустриальном обществе	20	6	2	4	14
<b>Раздел 2. Современные проблемы и методы социального управления</b>						
6	Организация и рынок как объекты современного управления	20	6	2	4	14
7	Гибридные организационно-рыночные формы координации социально-экономической деятельности	20	6	2	4	14
8	Методология управления интеграционными процессами в организации	20	6	2	4	14
9	Постиндустриальное управление и проблема принципала-агента	20	4	2	2	16
	<b>ИТОГО:</b>	<b>180</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>132</b>

п/п	Раздел	Содержание (темы)
<b>Раздел 1. Постмодернизация социального управления</b>		
<b>1</b>	<b>Тема 1. Сущность и структура социального управления</b>	Социальное управление как феномен, присущий различным общностям людей. Целеполагание,

		<p>организация, контроль как базовые элементы социального управления. Зависимость социального управления от культурных ценностей, личности руководителя, социально-экономического контекста. Воздействие на человека как общее направление любых видов социального управления. Управление и сосуществование. Диалектика субъекта и объекта социального управления. Социальное управление и демократия. Скалярный принцип распределения власти и делегирование полномочий.</p> <p>Глобальный уровень социального управления. Проблема создания всемирного государства. Глобальные социально-экономические процессы и глобальные проблемы как объекты социального управления. Сетевые методы регулирования глобальных процессов - «большая восьмерка», «большая двадцатка», БРИКС, международные форумы (Давосский, Петербургский и др.). Национальные государства и многонациональные компании на глобальном рынке. Проблема национального суверенитета в социальном управлении.</p> <p>Государственный уровень социального управления. Регулирование общественных процессов на определенной территории как базовая цель государственного управления. Проблема критериев эффективности государственного управления. Развитие проектов в рамках современного государственного управления в России и за рубежом.</p> <p>Корпоративный уровень социального управления. Ориентация на прибыль как приоритет корпоративного управления. Прибыльность и устойчивость бизнеса. Развитие корпоративной социальной ответственности. Экономическая и социальная эффективность корпораций.</p>
2	<p><b>Тема 2. Тенденции развития социального управления на государственном уровне</b></p>	<p>Исторические попытки построения теории управления по канонам классической науки. Варианты апробирования теории. Экономическая теория и теория управления: взаимодействие и противоречия. Прагматические аспекты теории управления и ее формально-логическая методология.</p> <p>А.Смит и управление в эпоху свободного рынка. Допущения экономической классики и проблемы социального управления. Рынок как неуничтожимый механизм. Распределение ресурсов согласно компетентности игроков и их способности конкурировать на рынке. Проблемы свободного рынка: экономические кризисы, монополизация, социальная напряженность, политическая неустойчивость.</p> <p>Дж.М.Кейнс и государственное регулирование. Отрицание аксиом А.Смита. «Видимая» и «невидимая» руки рынка. Кейнсеанский консенсус и образование</p>

		<p>«золотого миллиарда». Проблемы государственного регулирования: инфляция, рост налогов, бюрократизация общественной жизни, поддержка неэффективных предприятий, отсутствие стимулов к производительному труду.</p> <p>Неолиберализм как идеология социального управления. Универсальность аксиом неолиберализма. Неолиберальный консенсус в мире в 1980-90-е годы. Творческое возрождение классических идей Ф.Хайеком и М.Фридманом. Проблемы неолиберализма: рост неравенства доходов (внутри стран и между странами), коррупция и воровство в процессе приватизации, потеря конкурентоспособности национальными экономиками развивающихся стран, политическая зависимость от Запада.</p> <p>Кризис 2008 года и формирование рынка макроэкономических идей. Отсутствие претензий на формирование универсальной теории, работающей о всех странах. Конец «догоняющего» развития. Национальные культуры и модели экономики.</p>
3	<p><b>Тема 3.Эволюция социального управления на корпоративном уровне</b></p>	<p>Классическая теория организации и управления. Принципы научного менеджмента Ф.Тейлора. Научный и традиционный менеджмент. Концентрация "мыслительного" компонента деятельности у администрации предприятия. Стандартизация и централизация как основа эффективного управления. Технические и организационные нововведения, использованные Тейлором для повышения производительности труда. Марксистская интерпретация тейлоризма (Г.Браверман). Деграация труда и контроль над массами как приоритеты «научного менеджмента».</p> <p>Доктрина «человеческих отношений». Значение Хоторнских экспериментов для развития теории менеджмента. Соотношение рационалистического и гуманистического подходов к управлению людьми. Необходимость исследования неформальных структур организации для успешного достижения ее целей. Критика жесткой иерархии и формализации производственных процессов. Доктрина «человеческих отношений» и японский менеджмент.</p> <p>Системный, структурный и ситуационный подходы к социальному управлению на микроуровне. Применение структурного функционализма к исследованию менеджмента. Социотехническая модель организации (Тавистокский институт). Проблема соответствия технологии, структуры и межличностных взаимодействий в организационном подразделении. Ситуационные теории менеджмента. Определение факторов составляющих управленческую</p>

		ситуацию. Ситуационное понимание функций управления и связующих процессов в организации.
4	<b>Тема 4. Современный рынок управленческих идей</b>	<p>Современный рынок теории менеджмента. Отказ о построения теории управления по образцу естественнонаучных концепций. Современная теория управления и постмодернизм. Причины разнообразия подходов к управлению в постиндустриальной экономике. Феномен «коллективной рациональности». Культурное разнообразие в современном менеджменте. Рынок консультантов и рынок «гуру менеджмента». Маркетинговые аспекты продвижения управленческих идей.</p> <p>Всеобщий менеджмент качества. Истоки формирования менеджмента качества в 1980-х годах. Активизация творческой деятельности подчиненных. Многообразие определений качества. Эволюция подходов от качества продукции к качеству менеджмента. Международные стандарты качества. Процесс стандартизации систем управления в современных условиях.</p> <p>Реинжиниринг бизнес-процессов. Процессный подход к менеджменту. Реинжиниринг и оптимизация. Выявление лидеров бизнес-процессов. Элитарные основы практики реинжиниринга. Этапы реинжиниринга. Реинжиниринг и трансформация структур управления. Использование информационных технологий в реинжиниринге компании. Результаты реинжиниринга.</p> <p>«Самообучающаяся организация». Феномен организационного знания. Процесс устаревания знаний. Управление знаниями и креативностью. Административные и идеологические аспекты реализации концепции «самообучающейся организации». Организация непрерывного обучения работников компаний. Менеджер как тренер. Обучение как решение организационных проблем.</p>
5	<b>Тема 5. Тенденции развития менеджмента в постиндустриальном обществе</b>	<p>Тенденция к минимизации количества работников предприятия или подразделения. Малое предприятие как идеал экономической организации. Причины угасания интереса к крупным корпорациям классического типа. Роль общественных связей в современном малом бизнесе. Изменения общественного мнения годов по отношению к малым формам бизнеса. Зарождение и развитие тенденции к децентрализации производства. Кризис вертикальной интеграции. Прозрачность границ организаций для внешних рынков.</p> <p>Тенденция к участию в прибылях всего персонала фирмы. Участие в прибылях как гибридная организационно-рыночная форма мотивации. Значение кампаний по приватизации начала 1980-х годов в</p>



		<p>Великобритании и других европейских странах. Организационные формы распределения акций среди работников компании (ESOP и др.). Принцип обязательного владения акциями: достоинства и недостатки. «Профит-шеринг» и традиционная премиальная система. Бонусы от прибыли фирмы как средство приобщения работников к глобальным организационным целям.</p> <p>Производственная демократия. Повышение роли самоуправляемых групп и команд в организации. Корпоративное управление и внедрение рыночных начал в структуру принятия стратегических решений.</p> <p>Становление гибких организационных структур. «Холмообразные» и проектные структуры. Формализация неформальных связей и развитие организационных сетей. Постиндустриальные преобразования организационных структур. Сокращение уровней управления. Гибкое строение фирмы как ответ на постоянно изменяющееся внешнее окружение.</p> <p>Развитие систем телекоммуникаций и их использование в бизнесе. Сокращение транзакционных издержек и повышение доступности рынка как социально-экономического института. Телекоммуникации и новые возможности малых организаций. Экономические и технические причины разделения (географического и организационного) производства и генерации идей в современной экономике. Глобализация бизнеса и различные подходы к решению проблем географической и культурной диверсификации.</p>
<b>Раздел 2. Современные проблемы и методы социального управления</b>		
6	Тема 6. Организация и рынок как объекты современного управления	<p>Особенности неоинституционального понимания экономических и управленческих процессов. Организация и рынок как формы экономической социальности. Характеристики рынка: равенство всех элементов, определяющая роль монетарных оценок, жесткое конкурентное начало. Характеристики организации: наличие иерархии, немонетарные оценки поведения людей и результатов деятельности, принципиальный акцент на кооперацию. Отличия организационного поведения от поведения в рыночной среде.</p> <p>Неолиберализм и взаимозаменяемость организаций и рынков. Достижение целей социального управления посредством использования институтов организации и рынка. Рынок и саморазвития управляемой системы. Организация и предсказуемость развития объекта управления.</p> <p>Организация и рынок в различных сферах общественной жизни. Искусственные языки, спорт, авторитарные и тоталитарные политические режимы как организационные феномены. Естественные языки,</p>

		искусство и демократия как рыночные феномены. Организационное и рыночное сознание. Классическая наука как символ организационного сознания, построенного по принципу пирамиды – от аксиом к конкретным вычислениям. Утопическое дознание Обыденное организационное сознание и определение дохода человека его статусом. Постмодернизм как нарождающаяся форма рыночного создания. Обыденное рыночное сознание и принцип определения социального статуса человека его доходом.
7	<b>Тема 7. Гибридные организационно-рыночные формы координации социально-экономической деятельности</b>	<p>Вхождение организации внутрь рынка. Организованные рынки. Государственное регулирования экономики – сильные и слабые формы (государственное лицензирование деятельности предприятий). Олигополистические рынки, возможность сговора и организации. Рынки, контролируемые организованной преступностью.</p> <p>Вхождение рынка внутрь организации. Жесткие и мягкие формы гибридов. Холдинги и кейрецу. Контрактные системы (лицензирование, франчайзинг, контракты на управление и др.. Организационные сети. Частные случаи организационных рынков. Внутренний рынок товаров и услуг. Трансфертные цены. Увеличение прибыли и усиление инициативы подразделений за счет создания такого типа рынков. Проблемы внутренних товарных рынков. Возможность замены внутренних рынков внешними. Внутрикорпоративный рынок изобретений и технологий. Сложность оплаты за инновации. Централизация инновационной деятельности. Конкуренция с внешними изобретениями и вопросы коммерческой тайны и авторских прав. Внутренний рынок капитала. Дивизиональная структура компании как идеальное воплощение внутреннего рынка капитала. Конкуренция подразделений за инвестиции. Проблемы размещения внутренних инвестиций. Внутренний рынок трудовых ресурсов. Планирование карьеры и размещение рабочей силы. Внутренний набор кадров. Крупные корпорации и естественные монополии как рынки человеческих ресурсов. Внутренние трудовые рынки и специфика отрасли. Образовательные программы на внутренних рынках.</p>
8	<b>Тема 8. Методология управления интеграционными процессами в организации</b>	<p>Организация как совокупность механизмов координации экономической деятельности. Базовые механизмы координации.</p> <p>Непосредственное руководство, приказы начальства. Предпринимательские фирмы (небольшие организации в динамичном окружении). Власть руководителя. Легальные основания для власти. Субординация и подчинение в крупных иерархических структурах. Защищенность подчиненных как плата за данный тип</p>

		<p>координации.</p> <p>Стандартизация работ. Массовое производство как механизм индустриальной координации (конвейер, фаст-фуд, стандартное строительство, стандартная одежда). Отличие индустриальной стандартизации от стандартизации в традиционном обществе (дома, одежда, пища). Стандартизация работ и деградация труда. Знания как источник сопротивления руководству. Бюрократизация как возможность дополнительной эксплуатации. Формы контроля и сопротивления им. Контроль результатов деятельности. Высокая стоимость стандартизации работ и постоянного контроля. Результаты и мотивация. Вопрос доверия к подчиненному. Контроль за подразделениями. Управление по результатам.</p> <p>Соотнесение знаний и умений – контроль посредством квалификации. Обучающие программы как механизм координации. Возможные противоречия со стандартизацией работ. Новое качество труда и рабочей силы. Самокоординация работников на основе общих целей, знаний и языка. Проблема данного типа координации внутри подразделений.</p> <p>Координация посредством норм, ценностей и общей культуры. Высшая форма синергетического эффекта. Приверженность организации и «промыывание мозгов». Стандартизация работ и развитие организационной культуры – противоречие или взаимодополнение.</p> <p>Групповая координация. Группа равных как экономический и управленческий феномен. Групповая деятельность и проблема «безбилетника». Групповое давление и групповая мотивация. Свободный обмен информацией в группе как основа выработки инновационных решений. Техники групповой работы. Проблематичность групповой координации как основы развития организации.</p> <p>Типы организаций на основе превалирования механизмов координации. Предпринимательская, централизованная организация. Машинная, бюрократическая организация. Профессиональная организация. Диверсифицированная, децентрализованная организация. Инновационная организация. Миссионерская организация.</p> <p>Тип организации и фаза ее жизненного цикла. Проблемы перехода от одного типа организации к другому. Противоборство и взаимодополнение различных механизмов координации в рамках организаций разных типов. Внешняя среда как фактор выбора типа организации.</p>
9	<p><b>Тема 9. Постиндустриальное управление и проблема</b></p>	<p>Представление о фирме как о едином целом. Цель фирмы – максимизация прибыли или стоимости для</p>

<p><b>принципала-агента</b></p>	<p>владельцев. Поиск равновесия (оптимума) Парето как задача менеджера, стимулируемого совершенным рынком.</p> <p>Поведенческая теория фирмы. Фирма как коалиция участников. Оправдание ожиданий участников – основа существования фирмы. Взносы участников и их компенсации. Материальные и нематериальные компенсации. Зависимость ожиданий от современного размера компенсаций и компенсаций, выплачиваемых в других организациях. Риск смены фирмы и неполнота информации. Отсутствие единой цели у организации.</p> <p>Стейкхолдерская модель организации. Различия между стейкхолдерами. Менеджмент как особая категория участников организации. Принятие решений как «выторговывание» вариантов. Переговорная сила. Организационный «люфт» (slack). Ограничения на переговорах.</p> <p>Проблема принципала-агента. Различные трактовки проблемы. Политические особенности функционирования открытых акционерных обществ как самой крупной формы организации бизнеса. Собрание акционеров, совет директоров, менеджмент, исполнительный директор как органы управления. Причины усиления внимания к проблемам корпоративного управления в XXI веке. Корпоративные скандалы: их причины и последствия. Легальные и нелегальные доходы топ-менеджмента. Пути решения проблемы принципала-агента: повышение зарплаты топ-менеджеров, усиление контроля и др.</p>
---------------------------------	---

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **Контрольные вопросы:**

- Социально-экономические последствия эпохи свободного рынка.
- «Невидимая рука рынка» и социальное управление.
- Марксизм как методология социального управления.
- Социально-управленческие проблемы плановой экономики.
- Кейнсианство и социальное управление.
- Типы экономических систем. Подвиды смешанной экономики.
- Социально-экономические проблемы государственного регулирования.
- Неолиберализм как социально-управленческая стратегия.
- Базовые проблемы неолиберализма.
- Социальное управление в период экономического кризиса.
- Организационные причины экономического кризиса.

- Институционализм и социальное управление. Эффект Веблена.
- Социально-управленческие идеи Э.де Сото.
- Организация и рынок в различных сферах общественной жизни.
- Информация в управлении социально-экономическими процессами. Неопределенная, скрытая, сложная информация.
- Эффект «предвзятого выбора» (adverse selection) в социальном управлении.
- Моральная опасность (moral hazard) и проблемы социального страхования.
- Особенности координации деятельности внутри организации.
- Вертикаль власти как механизм координации. Предпринимательские фирмы.
- Стандартизация (унификация) заданий как механизм координации. Машинная бюрократия.
- Стандартизация операций и деградация труда (Браверманн и теория трудового процесса).
- Бюрократия как социально-управленческий феномен (М.Вебер и Астонские исследования).
- Координация результатов деятельности как механизм координации. Диверсифицированные, дивизиональные организации.
- Стандартизация знаний и умений как механизм координации.
- Стандартизация норм и ценностей как механизм координации.
- Социальное управление и трансакционные издержки. Виды издержек.
- Феномен оппортунизма в социальном управлении.
- Ограниченная рациональность и управление. Социальные ограничения рациональности.
- Теория игр в социальном управлении и политике.
- Экономическая интерпретация аукциона как инструмента социального управления. Виды аукционов.
- Стейкхолдерская модель организации. Взаимодействие участника с организацией.
- Максимизация и сатисфакция как цели существования фирмы.
- Агентская теория фирмы.
- Вознаграждение менеджмента и организационная эффективность
- Всеобщий менеджмент качества как управленческая парадигма.
- Реинжиниринг бизнес-процессов в современном управлении.
- Концепция самообучающейся организации.
- Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности.
- Оптимизация корпоративного управления и работы совета директоров компании.
- Тенденции возникновения инноваций в современном социальном управлении.

### **Пример развернутой беседы:**

**Развернутая беседа** «Фордизм: прошлое в настоящем и будущем».

План беседы:

1. Американские истоки фордизма
2. Интернационализация фордизма
3. Фордизм в СССР
4. Фордизм в постиндустриальном обществе (Китай, Индия, Бангладеш и др.).
5. Возможна ли «новая индустриализация» без фордизма?

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ рекомендованных преподавателем российских и зарубежных публикаций по проблемам актуальности фордистских подходов к организации и управлению, магистрант формирует свою точку

зрения относительно актуальности данной парадигмы в социальном управлении. Затем в ходе обсуждения на семинаре магистранты выводят общее представление о наиболее вероятном будущем фордизма в современном мире..

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех магистрантов по выдвинутой проблеме с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления магистрантов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; выступление и заключение преподавателя.

### **Задания по типу «кейс-стади»**

#### **Кейс «Менеджмент в современном дискаунтере»**

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама «Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней. «Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Если наценка в компании в среднем составляет 10—12%, то в обычных супермаркетах - около 40%.

Основной резерв и извлечения прибыли, и экономии в «Пятерочке» — жестко прописанные правила внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены многие сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами.

Документами с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ

автотранспорта в магазинах. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходит где сворачивать влево, где вправо.

Менеджмент дискаунтера полагает, что после того, как весь массив бизнес-процессов был переведен на язык алгоритмов, «Пятерочка» превратилась в *компанию-микросхему*. Задача сейчас в том, чтобы микросхема потребляла как можно меньше энергии и была гармонично связана с внешним миром. Уровень издержек в магазинах «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому «Пятерочка» активно развивает франчайзинговую сеть.

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий - необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

В «Пятерочке» думают, что регламентация не только никого не связывает по рукам и ногам, а наоборот, дает простор инициативе. И правда, как только какой-либо бизнес-процесс тщательнейшим образом опишут, тут же приступают к его оптимизации. Ведь алгоритм еще не гарантирует, что процесс выстроен разумно.

Особая категория изменений — процедуры появления и исчезновения продуктов и ассортимента. Дело в том, что отдела маркетинга в «Пятерочке» нет как такового. Более того само слово «маркетинг» запрещено правилами внутреннего распорядка. В компании полагают, что как только выделяется функция маркетинга, тут же возникает соответствующий отдел, у отдела появляется куча оборудования, они строят кучу графиков и т.п. Считается, что маркетингом в «Пятерочке» занимаются все.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

Сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины. Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст «утреннего настроения», или, как еще называют эту речевку, «клятвы партнера»: «Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей активности зависит эффективность компании». По особо торжественным случаям исполняется гимн, где есть такой куплет: «И к цели мы с тобою дойдем любой ценою! Сияй, зари восход! Вперед, „Пятерочка“, вперед, страна нас ждет!»

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями «Пятерочки»: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в период пиковых предновогодних нагрузок. Начали книгу подвигов, куда вписан пока один случай: в магазине произошел сбой в компьютерных сетях, была утеряна отчетность за два дня — ее восстановили вручную, по кассовой ленте, в течение двух суток.

В беседе со мной «пятерочники» не устояли и выдали самую интимную подробность

своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В ранг «посвященных партнеров» за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном Юсуповском дворце. Претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие методы интеграции используются в компании «Пятерочка»? Каким из них отдан приоритет? Почему?
2. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?
3. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Седьмой континент», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?
4. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
5. Сформулируйте набор ценностей и организационных составляющих сети магазинов, которые, по Вашему мнению, могут составить сильную конкуренцию «Пятерочке»?

#### **Пример группового задания**

##### **Групповое задание «Разработка сценария корпоративного праздника».**

На основе прочитанного кейса – «Компания BASK – производитель специальной одежды для экстрима» – группы студентов выявляют базовые ценности компании и разрабатывают сценарии корпоративного праздника, мероприятия которого должны пропагандировать и укрепить данные ценности.

##### **Компания BASK – производитель специальной одежды для экстрима**

Компания BASK производит альпинистские куртки, костюмы для зимней рыбалки, комбинезоны для полетов на парапланах и дельтапланах, толстую куртку для катания на сноубиле, укороченную пуховку для горных лыж, альпинистские гамаши и т.д. Кроме того, в ассортименте фирмы - палатки для экстремальных условий, экспедиционные рюкзаки и спальники

Все это добро производится на двух фабриках российской компании BASK, расположенных в Рязани и Королеве, а продается в сорока городах России, в Великобритании, Западной и Восточной Европе, Скандинавии, Канаде.

А истоки компании – в обычном студенческом общежитии начала 1990-х годов. Шить куртки основатели компании BASK братья Владимир и Сергей Богдановы научились в Московском физико-техническом институте. Студенты физтеха в советское время были большими любителями экстремальных видов спорта. Одежду и снаряжение для такого времяпрепровождения — от курток и рюкзаков до байдарок — в пору тотального дефицита приходилось мастерить самим. Более опытные передавали молодежи секреты «высоких» технологий, в частности пошива альпинистской пуховой куртки — очень прочной, легкой и, главное, теплой.

«В обычной пуховке все швы сквозные, а значит, холодные, — рассказывает Владимир Богданов, ныне генеральный директор BASK. — Альпинистские пуховки мы изготавливали совсем по-другому. Внешнюю и внутреннюю ткань мы не сшивали вместе, а соединяли специальной промежуточной лентой таким образом, чтобы в куртке образовалось около пятидесяти отсеков, каждый из которых нужно было набить пухом и зашить.



Получается максимально теплая куртка при минимальном весе».

По утверждению Владимира, таких технологий не было даже за границей — швы там тоже утепляли, но по-другому. Именно эта, «русская народная пуховка», как когда-то в шутку называли ее физтеховцы, более десяти лет спустя, пройдя двенадцать модификаций, стала бестселлером компании BASK — моделью Khan-Tengri — и побывала на всех восьмидесяти планетах. По этой же технологии выпускается целая серия пуховых изделий, наиболее конкурентоспособных сейчас на зарубежных рынках.

До того как заняться бизнесом, Владимир Богданов работал в НПО «Энергия» — ориентировал в пространстве станцию «Мир». А Сергей Богданов занимался тогда лазерной техникой, защитил кандидатскую диссертацию.

Пытаясь решить квартирный вопрос, братья, как обычно сообщая, заняли денег у знакомых и родственников, нашли «нужного человека», но их, что называется, кинули. Чтобы расплатиться по долгам, Владимир и его жена Ольга сшили пуховку и продали ее знакомому альпинисту за 230 рублей. Вторая такая же улетела за 300. Следующие — по 600—700. В то время оклад инженера был 150 рублей в месяц. Когда все альпинисты в пределах досягаемости были обшиты, рентабельность их бизнеса составляла 400%. Поэтому братья стали наращивать «мощности»: наняли швею, затем вторую, а сами продолжали заниматься физикой.

«Бывшие однокурсники смотрели на нас, как на идиотов, — признаются Богдановы. — Они-то на все сто пользовались фантастическими возможностями девяностых: покупали, продавали и здорово на этом зарабатывали. А производить было немодно и, казалось, неперспективно. Но мы продолжали этим заниматься, так как у нас появилась долгосрочная цель — мы решили встать в один ряд с ведущими мировыми компаниями outdoor».

Богдановым пришло в голову идея стать компанией, продукцию которой с гордостью носили бы россияне. Тогда они сформулировали для себя долгосрочную стратегию развития их бизнеса — стать маркой номер один в России.

В принципе все последовавшие успехи вновь созданной компании основаны на трех простых вещах, которые Богдановы поняли в самом начале своей предпринимательской карьеры. Во-первых, они решили сделать ставку на очень высокое качество продукции, пусть и в ущерб низким ценам. Во-вторых, они решили развивать свою марку, имя. А в-третьих, они смогли предугадать, что в России станет популярным активный отдых. Правда, с последним они чуть-чуть просчитались.

Богдановы решили, что вскоре культура активного отдыха придет и в Россию — года через два-три, не больше. К тому моменту, думали братья, у них уже будет широкая линейка высококлассных продуктов, которая станет ответом на появившийся спрос, они сразу разбогатеют, отдадут долги и продолжат заниматься любимой физикой.

Реальность скорректировала планы предпринимателей. В начале 1990-х рынок быстро наполнился китайскими пуховыми куртками и пальто по \$10—20. Конкурировать с ними по цене пуховки, произведенные BASK, не могли. Дальше — хуже. Через год пух в китайских куртках вылезал наружу и стал проваливаться вниз, а в некоторых даже сгнивал. Возник «китайский синдром» — изделия из пуха покупать вообще перестали. Для компании настали трудные времена, так как ее одежду не покупали простые горожане. Осталась самая преданная часть клиентов — альпинисты и путешественники. Впрочем, этот неприятный опыт еще больше убедил Богдановых в том, что ставку надо делать на качество. Тогда же стало ясно: в России не производятся качественные материалы.

Настоящий прорыв в качестве компания совершила тогда, когда научилась делать хороший пух. Российский пух, пожалуй, лучший в мире. Он высоко ценится зарубежными производителями, которые обычно называют его «сибирским». Но в России не умели его обрабатывать. Компания BASK завезла английские моющие средства и экспериментировала над качеством вместе с такими же энтузиастами, работавшими на каширской фабрике «Каригуз». Много пуха испортили, но результатов добились. Три года назад пух,

произведенной компанией BASK, вышел на мировой уровень качества. Теперь его с удовольствием покупают многие известные иностранные компании, производящие свою продукцию на нашем рынке.

В свое время самая серьезная претензия к продукции BASK заключалась в том, что она, хотя и была качественной, в чем-то оставалась кустарной. «Например, мы не могли сделать два абсолютно одинаковых экземпляра одной и той же модели... Нормальная марка позволить себе такого, естественно, не может», — поясняет Владимир.

Для выхода на мировой уровень качества BASK нужны были западные технологии и культура производства продукции outdoor, которой никогда не было в России. Немного приблизиться к цели помог случай. Знакомая девушка уехала в США и устроилась работать швеей в известную outdoor-компанию. За несколько месяцев работы она досконально изучила «изнанку» американских изделий и, приехав в Россию погостить, рассказала о требованиях, оборудовании, сильных и слабых сторонах американцев.

Чтобы стать полноценной маркой, нужен был широкий ассортимент изделий. И Богдановы начали шить куртки с синтетическими утеплителями, штормовую одежду, термобелье, шапки, носки, гамашы, рюкзаки, спальники, палатки. Они поставили перед собой такую задачу: BASK должен научиться снаряжать любую обратившуюся к ним экспедицию с ног до головы. Поэтому, уже позже, они стали представлять в России и некоторые зарубежные марки — это касалось снаряжения, которое не производится в России, но необходимо в путешествиях.

Следующим шагом Богдановых стал собственный магазин, который они назвали «Активный отдых». Затем BASK открыл собственное турагентство, которое организует экстремальные путешествия по России и странам СНГ. Наконец, наблюдая за своими западными конкурентами, Богдановы заметили еще одно направление работы над брэндом. Они увидели, что компании — лидеры outdoor спонсируют самые «крутые» национальные экспедиции и таким образом доказывают свою состоятельность, делают марку более известной в своей стране.

Сейчас, применяя наработки для экстрима, компания развивает новое направление — массовую одежду. Для этого Богдановы запустили младший брэнд — BASK City, под которым будут выпускать одежду для городских условий. Скажем, утеплители в такой одежде рассчитаны не на полярные, а на обычные холода, а ткани — на трение не о скалы, а, возможно, о стену вагона метро. При этом модели BASK City будут дешевле, чем аналогичные предложения зарубежных компаний.

## Темы рефератов

- Перспективы развития рынка управленческих идей в России
- Малые организационные формы в постиндустриальном обществе
- Участие в прибылях как метод мотивации в современных компаниях
- Преимущества и ограничения демократии как стиля управления в государстве и корпорациях
- Глобализация и отказ от идеи всемирного государства в социальном управлении
- Роль неформальных отношений в социальном управлении в постиндустриальную эпоху».

## Темы для дискуссии

### *Дискуссия на тему: «Классовый подход к теориям социального управления: инновационное содержание и методологические ограничения»*

План дискуссии:

1. Классическая марксистская формулировка классового подхода
2. Применение классового подхода к событиям XX века.
3. Расширенная трактовка классового подхода – феминизм, постмодернизм и др.
4. Конспирологическая интерпретация классового подхода
5. Возможность и необходимость использования классового подхода в современном социальном управлении.
6. Классовый и кумулятивный подход в трактовке социального управления в постиндустриальном обществе

На основе самостоятельной работы, предполагающей сбор и анализ исторических монографий, общественно-политической публицистики, материалов прессы и Интернета магистранту необходимо продемонстрировать использование широкой и узкой трактовки классового подхода к управленческим решениям на государственном и корпоративном уровнях. Важно показать владение методологией классового подхода вне зависимости от субъективного отношения к ней и четко определить принципы данной методологии. Материал должен показать, почему сегодня на Западе классовый подход активно используют историки, но не политологи и социологи. Магистрант должен сформулировать и аргументировать свою точку зрения на использование классового подхода как к интерпретации экономических и политических событий, так и к принятию управленческих решений.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии кратко презентует найденные им тексты; дает им развернутую характеристику; аргументирует свою позицию по поставленным вопросам, затем в ходе общего обсуждения, магистранты отстаивают свои позиции в отношении классовой методологии и исследования социального управления.

## Индивидуальные задания

### *Индивидуальное задание «Примеры альтернативных решений социальных проблем».*

На основе анализа деятельности российских и зарубежных органов власти, а также коммерческих и некоммерческих организаций магистрантам необходимо подобрать примеры успешных и неуспешных решений одной и той же социальной проблемы. Проблема может затрагивать страну, регион, общность или организацию. Важно показать различные методологии решения проблем и результаты их использования.

Примерный перечень проблем (конкретная исследовательская проблема согласуется с преподавателем):

*Макроуровень:*

- Миграция
- Молодежная преступность
- Наркомания
- Забота о старших поколениях
- Общественный транспорт
- Размер пенсий
- Депрессивные территории

*Микроуровень:*

- Внедрение инноваций

- Ксенофобия в организации и в районе
- Участие в управлении
- Медленная карьера
- Стресс
- Увольнения
- «Стеклянный потолок» для женщин и др. категорий работников

Важно, чтобы проект представлял различные точки зрения на поставленные проблемы и давал представление о многообразии ситуаций социального управления в государствах и организациях. Наиболее удачными индивидуальными заданиями признаются те, в которых автор сумел сформулировать факторы успешности определенного рода управленческих решений, зависимость эффективности решений от институционального контекста.

Результат оформляется в виде мультимедийной презентации.

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **Вопросы к экзамену**

1. Управление рыночными организациями в теории "научного менеджмента" Ф.У.Тейлора.
2. Русские последователи Ф.Тейлора.
3. Тейлор и деградация труда (теория Г.Бравермана).
4. Теория трудового процесса и критическая интерпретация развития менеджмента.
5. Технологические, экономические и социальные инновации Г.Форда.
6. Стандартизация, унификация и социальное управление в середине XX века.
7. Основные принципы школы «человеческих отношений» в теории менеджмента.
8. Методологические основания системного подхода в теории менеджмента.
9. Организация как социотехническая система.
10. Ситуационные теории менеджмента.
11. Институциональные факторы восприятия и реализации теорий менеджмента в различных странах.
12. Современное состояние теоретического осмысления управленческих проблем. Формирование рынка идей.
13. Особенности рынка консультантов по управлению.
14. Особенности рынка и основные идеи гуру менеджмента.
15. Всеобщий менеджмент качества.
16. Реинжиниринг бизнес-процессов.
17. Концепция самообучающейся организации и специфика ее применения на практике.
18. Модели корпоративного управления.
19. Роль советов директоров в управлении современной корпорацией.
20. Особенности социального управления на макроуровне (государство – национальный рынок)
21. Социально-управленческая интерпретация классической экономической теории.
22. Социально-экономические последствия эпохи свободного рынка.
23. «Невидимая рука рынка» и социальное управление.
24. Социальные проблемы индустриализации общества.
25. Марксизм как альтернатива классической экономической теории.
26. Марксизм и социальное управление, основанное на жестком государственном регулировании. Социально-управленческие проблемы плановой экономики.
27. Кейнсианство и социальное управление.
28. Модели смешанной экономики и особенности социального управления.
29. Социально-экономические проблемы государственного регулирования.

30. Кривая Филипса и социальное управление.
31. Кривая Лаффера и социальное управление.
32. Неoliberalизм как социально-экономическая стратегия.
33. Базовые проблемы neoliberalизма.
34. Реформы естественных монополий как управленческая проблема.
35. Социальное управление в период экономического кризиса.
36. Организационные причины экономического кризиса.
37. Корпоративная социальная ответственность как императив постиндустриального бизнеса.
38. Модели и уровни социальной ответственности.
39. Этические аспекты социального управления.
40. Подходы к определению эффективности организаций.

**Критерии оценки ответов на экзамене:**

**Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине  
(модулю).**

<b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине (модулю)</b>					<b>Вид</b>
Оценка	2	3	4	5	
Результаты обучения					
<b>ЗНАТЬ:</b> основные тенденции развития социологического инструментария, новые достижения отечественной и зарубежной социологии <b>Код 31 (ОПК-3)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устный разверн. промеж. аттестационный основной связанный инструментальный социологический
<b>ЗНАТЬ:</b> принципы и приемы структурирования и интеграции знаний из различных научных областей применительно к исследованию социальных общностей,	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Выступ. презент. результаты задания разверн. промеж. аттестационный основной связанный мультидисциплинарный подход к социальному управлению

институтов и процессов, общественного мнения <b>Код 31 (ПК-3)</b>					
<b>ЗНАТЬ:</b> принципы структурирования и интеграции теоретических и эмпирических исследований, достижений в области социальных и гуманитарных наук для осуществления аналитической, экспертной и консалтинговой деятельности <b>Код 31 (ПК-8)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Устный развернутый материал
<b>УМЕТЬ:</b> реализовывать проекты (отдельные этапы) в области аналитической и организационно-управленческой деятельности под руководством специалиста более высокой квалификации <b>Код У1 (ПК-5)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности не принципиального характера)	Отсутствие умений	Групповые проекты
<b>УМЕТЬ:</b> осуществлять выбор социологических теорий и адаптацию методов для решения социально-значимых проблем <b>Код У2 (ПК-9)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности не принципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Индивидуальные и групповые кейс-стадии
<b>Уметь:</b> собирать и систематизировать	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Индивидуальные и групповые материалы

информацию на основе знания методологических подходов в социологии управления и социологических методов для решения социальных проблем Код У1 (СПК-1)					кейс-ста
<b>Уметь:</b> выявлять реальные потребности и интересы различных социальных групп, лежащих в основе предлагаемых управленческих решений Код У1 (СПК-3)	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение	Индивидуальная групповая подготовка кейс-стабеседа

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### а) основная литература:

1. Барков С. А., Зубков В.И. Социология организаций. М.: ЮРАЙТ, 2018.
2. Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М.: Изд-во Московского университета, 2008.
3. Организационное поведение/ Под ред. С.А. Баркова. – М.: ЮРАЙТ, 2015.
4. Политика и управление в социальной сфере/ Под ред. Н.С.Григорьевой, Н.С. Соловьева. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018

#### б) дополнительная литература:

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012-2015.

2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012-2018.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012, 2009, 2004.
4. Болмэн Ли Дж., ДилТ.Е. Рефрейминг организаций: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М., Альпина Паблишер, 2017.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2015. Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2014.
6. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. URL.: [http://www.al24.ru/pdf\\_kniga\\_8411.html](http://www.al24.ru/pdf_kniga_8411.html)
7. Григорьев Л.Ю., Каменская М.В. Персонал – уникальный ресурс и источник успеха современной компании// Методы менеджмента качества, 2010, №2. URL: [http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq\\_2\\_10/pic/stq\\_2\\_10.pdf](http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq_2_10/pic/stq_2_10.pdf)
8. Громова Л.А. Этика управления. URL.: [http://www.al24.ru/pdf\\_kniga\\_7831.html](http://www.al24.ru/pdf_kniga_7831.html)
9. Деминг Э. Выход из кризиса. Иная парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011, 2014.
10. Льюис Р. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей \ пер. с англ. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
11. Мерманн Э. Мотивация персонала. URL.: [http://www.al24.ru/pdf\\_kniga\\_14928.html](http://www.al24.ru/pdf_kniga_14928.html)
12. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура/Роберт Мертон. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2006.
13. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. М.: Эксмо, 2009.
14. Сото де Э. Иной путь. Экономический ответ терроризму. – М.: Социум, 2008.
15. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций/ Под ред. П.Сенге, - Олимп-Бизнес, 2012.
16. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность. Технологии и оценка эффективности. – М.: ЮРАЙТ, 2015.
17. Управление человеческими ресурсами./Под ред. С.А.Баркова, В.И.Зубкова (в 2-х частях). – М.: ЮРАЙТ, 2016.
18. Хэнди Ч. Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.



19. Шаш Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании: учеб. пособие. М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. URL.:  
[http://www.consultant.ru/edu/student/download\\_books/book/shash\\_nn\\_upravlenie\\_intellektualnym\\_kapitalom\\_razvivajushhejsja\\_kompanii/](http://www.consultant.ru/edu/student/download_books/book/shash_nn_upravlenie_intellektualnym_kapitalom_razvivajushhejsja_kompanii/)
20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011.

### **Перечень информационных технологий**

#### **Интернет-ресурсы:**

<http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека

<http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека

<http://www.nbmgu.ru/publicdb/> - Электронная библиотека МГУ имени М.В.Ломоносова

#### **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MSOffice.

#### **9. Язык преподавания.**

Русский.

#### **10. Преподаватель (преподаватели).**

- Барков С.А., профессор
- Свердликова Е.А., доцент

#### **11. Автор (авторы) программы.**

Барков Сергей Александрович, д.с.н., профессор