

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления**

**МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Рабочая программа дисциплины**

**Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»**

**Профиль подготовки – «Международный менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент»**

**Квалификация - бакалавр**

**Форма обучения – очная**

**РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов**

**Москва 2019**



## МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент М.А. Лашкевич

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 11 от 20.06.2019



## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **9. Методические материалы**

9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

9.3. Иные материалы

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Цель и задачи дисциплины**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профили «Маркетинг», «Международный менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 N 7.

Цель дисциплины: формирование навыков, знаний, умений позволяющих выпускнику осуществлять следующие виды профессиональной деятельности: управленческую, организационную, методическую, диагностическую, инновационную, консультационную, образовательную, информационно-аналитическую в предметной области некоммерческого сектора.

Задачи дисциплины:

- способствовать пониманию места и роли курса как в системе социальных и управленческих знаний, так и в формировании профессиональных качеств менеджера, сущности и социальной значимости менеджмента;
- дать знания методологических основ менеджмента в некоммерческом секторе и навыками социальных технологий управления изучить нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность секретаря;
- определять и описывать характеристики основных элементов системы управления организациями некоммерческого сектора;
- понимать управленческие проблемы и принципы их решения в некоммерческом секторе;
- определять необходимые менеджеру некоммерческой организации в работе качества и описывать содержание своей работы;
- понимать роль и место менеджмента в организациях некоммерческого сектора общества;
- выбирать подходы к проектированию работ и организаций с учетом изменяющихся социальных условий;
- формулировать цели некоммерческих организаций и эффективно использовать ресурсы для их достижения;



- разрабатывать стратегические и тактические планы.

## **1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих профессиональных (ПК), предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

*Профессиональные компетенции (ПК),*

<i>Коды компетенции</i>	<i>Содержание компетенций</i>	<i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i>
ПК-9	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Понимать роль и место менеджмента в организациях некоммерческого сектора общества;  выбирать подходы к проектированию работ и организаций с учетом изменяющихся социальных условий;  формулировать цели некоммерческих организаций и эффективно использовать ресурсы для их достижения;

## **1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Менеджмент некоммерческих организаций» является вариативной частью (курс по выбору) цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки специальности 38.03.02 Менеджмент профиль Международный менеджмент. Дисциплина «Менеджмент некоммерческих организаций» реализуется на факультете Управления кафедрой Управления.

Для освоения дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Менеджмент организаций, Основы теории управления, Управление коммерческой деятельностью.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и



прохождения практик: Социальная ответственность бизнеса, Социальный бизнес в международной практике, Методика проведения учебно-научных исследований.

### Структура дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» для очной формы обучения

Дисциплина читается в 5-ом семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся – 66 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации ( <i>по семестрам</i> )
			контактная					Самостоятель- ная работа	
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточ- ная аттестация		
1	Понятие некоммерческого сектора общества	5	1		2			5	Собеседование, входное тестирование
2	Институциональная структура некоммерческого сектора общества	5	2		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций	5	2		2			5	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Менеджер как субъект управления	5	1		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Сущность и специфика управленческой	5	2		2			5	Обсуждение теоретических вопросов.



	деятельности в некоммерческой организации								
6	Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
7	Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях	5	1		2			5	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
8	Специфика функций управления	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
9	Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях	5	2		2			5	Проверка результатов выполнения практических заданий
10	Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
11	Мотивирование в некоммерческих организациях	5	2		1			5	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
12	Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации	5	2		1			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	5							
	Итого:		20		22			66	

### 3. Содержание дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций»

Содержание дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» состоит из разделов, соответствующих структуре дисциплины, подразделов и отдельных тем с той



степенью подробности, которая оптимально способствуют достижению цели и реализации поставленных задач.

<i>№</i>	<i>Наименование раздела дисциплины</i>	<i>Содержание</i>
1	Понятие некоммерческого сектора общества	Понятие некоммерческого сектора, специфика подходов к его определению (экономический, социологический, правовой подходы). Соотношений понятий «третий сектор» и «некоммерческий сектор». Основные тенденции развития некоммерческого сектора в России и за рубежом.
2	Институциональная структура некоммерческого сектора общества	Некоммерческие организации как способ структурирования некоммерческого сектора общества. Сравнительная характеристика коммерческих и некоммерческих юридических лиц в России. Характеристика организаций отдельных организационно-правовых форм (общественные организации, общественные движения, учреждения, фонды, органы общественной самодеятельности, некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, объединения юридических лиц и т.д.).
3	Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций	Место негосударственных некоммерческих организаций в структуре российского некоммерческого сектора. Институциональное окружение негосударственных некоммерческих организаций. Взаимодействие негосударственных некоммерческих организаций с коммерческими организациями. Технологии взаимодействия с органами местного самоуправления и органами государственной власти (предоставление грантов, размещение социального заказа, выполнение работ по контрактам с органами власти, не являющимися социальным заказом, участие в совместных общественных (координационных) советах, участие в реализации целевых программ и т.д.).
4	Менеджер как субъект управления	Место менеджера в системе управления, компетенции менеджера. Значения и роли выполняемые менеджером. Классификация менеджеров и требования предъявляемые к ним. Личные качества предъявляемые к менеджеру.
5	Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации	Основные особенности управленческой деятельности в некоммерческой организации. Особенности позиции руководителя. Менеджеры некоммерческих организаций как социальная группа: социологическая перспектива.





		Возможности применения основных подходов к анализу управленческой деятельности в некоммерческих организациях (микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической теории деятельности, ролевой, дименсиональный, нормативный, функциональный подходы).
6	Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации	Способности: общая характеристика. Способности к управленческой деятельности: подходы к классификации. Менеджерские характеристики (биографические и личностные качества). Общеорганизационные способности. Оценка деловых качеств менеджера некоммерческой организации.
7	Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях	Специфика ролей менеджера в некоммерческой организации. Природа лидерства в некоммерческой организации: личностные качества и поведение. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Возможности применения концепций лидерства в некоммерческих организациях (традиционные, ситуационные, концепции атрибутивного лидерства, харизматического лидерства, преобразующего лидерства).
8	Специфика функций управления	Основные характеристики функций управления, особенности функций управления, их сущность и роль.
9	Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях	Особенности содержания планирования в государственных и негосударственных некоммерческих организациях. Этапы внутриорганизационного планирования. Стратегическое планирование. Области выработки стратегии. Выработка стратегии некоммерческой организации. Особенности содержания целеполагания в разных типах некоммерческих организаций. Взаимосвязь целеполагания и планирования. Миссия организации. Цели деятельности некоммерческих организаций. Установление целей организации.
10	Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации	Определение понятия «фандрайзинг». Источники формирования имущества некоммерческой организации (членские взносы, взносы учредителей или собственников, доходы от реализации услуг (товаров) организации, финансирование из средств федерального бюджета или государственных внебюджетных фондов, из бюджетных источников субъектов федерации, из местных (муниципальных) бюджетов, гранты или техническая помощь от иностранных НКО, международных организаций и правительств



		и иностранных государств, гранты от российских фондов, трансферты от других российских НКО, спонсорская поддержка от иностранных коммерческих компаний и от российских коммерческих компаний, добровольные взносы и пожертвования частных лиц, средства фондов местных сообществ (местных грантодающих организаций). Место стратегии привлечения средств в общей стратегии организации. Разработка планов деятельности по привлечению средств. Технологии привлечения средств.
11	Мотивирование некоммерческих организациях в	Особенности мотивирования и мотивационного процесса в некоммерческих организациях. Методы мотивации сотрудников и добровольцев. Особенности привлечения и управления добровольцами. Возможности применения теорий содержания мотивации и теорий процесса мотивации к анализу в некоммерческих организациях. Оценка качества работы сотрудников и добровольцев как инструмент мотивации.
12	Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации	Экономические и социальные эффекты менеджмента в некоммерческой сфере. Показатели экономической эффективности. Оценка предпринимательской деятельности в некоммерческой сфере. Показатели социальной эффективности. Социальный индекс Вайсброда. Социальная рентабельность. Показатель чистой приведенной социальной стоимости.

### Информационные и образовательные технологии

При реализации программы дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия, а также различные формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины «Тайм-менеджмент» используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к семинарским занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу в компьютерном классе и библиотеке. Она направлена на закрепление и углубление знаний, полученных в ходе аудиторных занятий.



Изучение дисциплины заканчивается подготовкой итоговой письменной работы, написанной студентами на основе анализа материалов, собранных в ходе самостоятельной работы в компьютерном классе и библиотеке. Итоговая письменная работа по дисциплине позволяет проверить уровень овладения студентами общепрофессиональных и профессиональных компетенций, заявленными в данной дисциплине и соответствующих ФГОС ВО по направлению подготовки 380302 «Менеджмент».

**Образовательные технологии по дисциплине**  
**«Менеджмент некоммерческих организаций»** \_68\_ % – интерактивных занятий от  
объема аудиторных занятий

***Информационные и образовательные технологии***

<b><i>Наименование раздела</i></b>	<b><i>Виды учебной работы</i></b>	<b><i>Формируемые компетенции (указывается код компетенции)</i></b>	<b><i>Информационные и образовательные технологии</i></b>
<b><i>2</i></b>	<b><i>3</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>Понятие некоммерческого сектора общества</i></b>	<b><i>Лекция 1.</i></b>  <b><i>Семинар 1.</i></b>  <b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>ПК-9</i></b>	<b><i>Вводная лекция</i></b>  <b><i>Развернутая беседа</i></b>
<b><i>Институциональная структура некоммерческого сектора общества</i></b>	<b><i>Лекция 2.</i></b>  <b><i>Семинар 2.</i></b>  <b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>ПК-9</i></b>	<b><i>Лекция</i></b>  <b><i>Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций</i></b>
<b><i>Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций</i></b>	<b><i>Лекция 3.</i></b>  <b><i>Семинар 3.</i></b>  <b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>ПК-9</i></b>	<b><i>Лекция</i></b>  <b><i>Дискуссия</i></b>  <b><i>Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций</i></b>



<i>Менеджер как субъект управления</i>	<i>Лекция 4.</i>  <i>Семинар 4.</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Проблемная лекция</i>  <i>Занятия</i>  <i>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты</i>
<i>Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации</i>	<i>Лекция 5.</i>  <i>Семинар 5.</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Проблемная лекция</i>  <i>Развернутая беседа с обсуждением доклада</i>  <i>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты</i>
<i>Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации</i>	<i>Лекция 6.</i>  <i>Семинар 6.</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция с разбором конкретных ситуаций</i>  <i>Развернутая беседа с обсуждением доклада</i>
<i>Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях</i>	<i>Лекция 7.</i>  <i>Семинар 7.</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция</i>  <i>Развернутая беседа.</i>  <i>Подготовка к контрольной работе.</i>
<i>Специфика функций управления</i>	<i>Лекция 8.</i>  <i>Семинар 8.</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция</i>  <i>Контрольная работа</i>
<i>Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях</i>	<i>Лекция 9.</i>  <i>Семинар 9.</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция</i>  <i>Дискуссия</i>



	<i>Самостоятельная работа</i>		
<i>Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации</i>	<i>Лекция 10.  Семинар 10.  Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция  Занятия с обсуждением доклада</i>
<i>Мотивирование в некоммерческих организациях</i>	<i>Лекция 11.  Семинар 11.  Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Лекция с разбором конкретных ситуаций  Занятия с обсуждением доклада  Подготовка к зачету в устной форме</i>
<i>Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации</i>	<i>Лекция 12.  Семинар 12.  Самостоятельная работа</i>	<i>ПК-9</i>	<i>Проблемная лекция  Занятия  Подготовка к зачету в устной форме</i>
<i>Промежуточная аттестация</i>			<i>Зачет с оценкой (в устной форме)</i>

## **5. Оценка планируемых результатов обучения**

### **5.1. Система оценивания**

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент некоммерческих организаций» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования и итоговой письменной контрольной работы. С учетом



набранных в семестре баллов студенты получают зачет с оценкой. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Форма контроля	Срок отчетности	Максимальное количество баллов	
		За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2 недели	10 баллов	10 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	2,3,4,5,6 недели	6 баллов	30 баллов
3. Тестирование (темы 1-5)	4 неделя	10 баллов	10 баллов
4. Контрольная работа (темы 6-10)	5 неделя	10 баллов	10 баллов
5. Промежуточная аттестация (экзамен)	6 неделя		40 баллов
6. Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации в каждом семестре. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори-тельно»/ «зачтено (удовлетвори-тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент некоммерческих организаций»**

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент некоммерческих организаций» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет с оценкой. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.





### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);
- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);



– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### *Литература*

##### Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/411636>
3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/937241>
4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

### **6.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)**



1. Макбрайд Дж. Право на свободу объединений по Европейской конвенции прав человека: теория и практика //  
[http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/iNdex/148/97\\_0.html](http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/iNdex/148/97_0.html)
2. Смитнекс П. (МЦНП) Понятие НПО в международном праве, правовой теории и законодательстве зарубежных стран //
- <http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/№ko/research/>
3. Павлова Л. Правомерные ограничения государством права на свободу ассоциации по Европейской конвенции прав человека //
- [http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/iNdex/148/97\\_0.html](http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/iNdex/148/97_0.html)
4. Взаимоотношения между неправительственными организациями и обществом (МЦНП, коллектив авторов) // <http://www.lawtreNd.org/ru/coNteNet/№ko/research/>
5. 100 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?/Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. – М.: Агентство социальной информации, 2012. – 116 с. URL: [http://www.asi.org.ru/ASI3/rws\\_asi.nsf/va\\_WebResources/100/\\$File/100.pdf](http://www.asi.org.ru/ASI3/rws_asi.nsf/va_WebResources/100/$File/100.pdf)
6. Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. – СПб, 2008. URL: <http://www.crno.ru/upload/iblock/d0c/upravlenie%20doveriem.pdf>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

При реализации программы дисциплины используются следующие образовательные технологии – аудиторные занятия проводятся в виде лекций с использованием ПК и компьютерного проектора. В большей части курса используется проблемный метод изложения лекционного материала, сделан акцент на контекстное обучение студентов.

Практические занятия проводятся, в основном, в форме разбора конкретных ситуаций с использованием технологии «Обучение в сотрудничестве» и дискуссий.

Самостоятельная работа студентов проводится для подготовки к выполнению практических работ, текущему и промежуточному контролю (индивидуальная работа студента в компьютерном классе или библиотеке).

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**



При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя).

В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождения обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся при необходимости могут быть созданы фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.). При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Методические указания представляют собой план занятий, структурированный по темам курса, разделы которого включают цель (задачи) занятия, образовательные технологии, содержание, список источников, литературы, информационных и материально-технических ресурсов. Методические указания должны обеспечивать преподавание дисциплины в соответствии с ФГОС ВО и учебным планом.

Тема 1(4 ч.) Понятие некоммерческого сектора общества

Цель занятия: раскрыть понятие некоммерческого сектора, специфики подходов к его определению (экономический, социологический, правовой подходы). Соотношений понятий «третий сектор» и «некоммерческий сектор».

Основные тенденции развития некоммерческого сектора в России и за рубежом.

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Критерии развития некоммерческого сектора. Сравнение на их основе уровней развития некоммерческих секторов в России и США.



2. Положение некоммерческого сектора в трехсекторной модели общества
3. Соотношение некоммерческого сектора и гражданского общества, некоммерческого сектора и третьего сектора

Контрольные вопросы:

1. Понятие некоммерческого сектора.
2. Специфика подходов к определению некоммерческого сектора (экономический, социологический, правовой подходы).
3. Соотношений понятий «третий сектор» и «некоммерческий сектор».

Список источников и литературы:

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/411636>
3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniy.com/catalog/product/937241>
4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 2(2ч.) Институциональная структура некоммерческого сектора общества

Цель занятия: Некоммерческие организации как способ структурирования некоммерческого сектора общества. Сравнительная характеристика коммерческих и некоммерческих юридических лиц в России.

Характеристика организаций отдельных организационно-правовых форм (общественные организации, общественные движения, учреждения, фонды, органы общественной самодеятельности, некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, объединения юридических лиц и т.д.).

Форма проведения – дискуссия.



Вопросы для обсуждения:

Сравнительная характеристика коммерческих и некоммерческих юридических лиц в России.

Список источников и литературы:

Основная литература

5. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
6. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636>
7. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/937241>
8. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 3(2ч.) Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций.

Цель занятия:

Место негосударственных некоммерческих организаций в структуре российского некоммерческого сектора. Институциональное окружение негосударственных некоммерческих организаций.

Взаимодействие негосударственных некоммерческих организаций с коммерческими организациями. Технологии взаимодействия с органами местного самоуправления и органами государственной власти (предоставление грантов, размещение социального заказа, выполнение работ по контрактам с органами власти, не являющимися социальным заказом, участие в совместных общественных (координационных) советах, участие в реализации целевых программ и т.д.).

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимодействие негосударственных некоммерческих организаций с коммерческими организациями.



2. Технологии взаимодействия с органами местного самоуправления и органами государственной власти

#### Основная литература

9. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
10. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636>
11. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/937241>
12. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 4(4ч.). Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации

Цель занятия: Основные особенности управленческой деятельности в некоммерческой организации. Особенности позиции руководителя. Менеджеры некоммерческих организаций как социальная группа: социологическая перспектива.

Возможности применения основных подходов к анализу управленческой деятельности в некоммерческих организациях (микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической теории деятельности, ролевой, дименсиональный, нормативный, функциональный подходы).

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные особенности управленческой деятельности в некоммерческой организации.
2. Основные подходы к анализу управленческой деятельности в некоммерческих организациях



## Основная литература

13. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
14. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636>
15. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/937241>
16. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 5(4ч.). Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации

Цель занятия: Способности: общая характеристика. Способности к управленческой деятельности: подходы к классификации. Менеджерские характеристики (биографические и личностные качества). Общеорганизационные способности. Оценка деловых качеств менеджера некоммерческой организации.

Форма проведения: деловая игра.

## Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636>
3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN





978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL:  
<https://new.znaniium.com/catalog/product/937241>

4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>
5. Шадриков В.Д. Деятельность и способности. – М.: Логос, 1994.

Тема 6(2ч.). Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях

Цель занятия: Специфика ролей менеджера в некоммерческой организации. Природа лидерства в некоммерческой организации: личностные качества и поведение. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

Возможности применения концепций лидерства в некоммерческих организациях (традиционные, ситуационные, концепции атрибутивного лидерства, харизматического лидерства, преобразующего лидерства).

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Роль менеджера в некоммерческой организации.
2. Природа лидерства в некоммерческой организации.
3. Подходы к изучению лидерства.

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. [Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - \(Бакалавриат\). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: https://new.znaniium.com/catalog/product/411636](#)
3. [Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: https://new.znaniium.com/catalog/product/937241](#)



4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>
5. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/937241>

Тема 7(2ч.). Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях

Цель занятия: Особенности содержания планирования в государственных и негосударственных некоммерческих организациях. Этапы внутриорганизационного планирования. Стратегическое планирование. Области выработки стратегии. Выработка стратегии некоммерческой организации.

Особенности содержания целеполагания в разных типах некоммерческих организаций. Взаимосвязь целеполагания и планирования. Миссия организации. Цели деятельности некоммерческих организаций. Установление целей организации.

Форма проведения дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности содержания планирования в государственных и негосударственных некоммерческих организациях.
2. Этапы внутриорганизационного планирования.
3. Особенности содержания целеполагания в разных типах некоммерческих организаций.

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. [Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - \(Бакалавриат\). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636](#)



3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/937241>
4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 8(2ч.). Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации

Цель занятия: Определение понятия «фандрайзинг». Источники формирования имущества некоммерческой организации (членские взносы, взносы учредителей или собственников, доходы от реализации услуг (товаров) организации, финансирование из средств федерального бюджета или государственных внебюджетных фондов, из бюджетных источников субъектов федерации, из местных (муниципальных) бюджетов, гранты или техническая помощь от иностранных НКО, международных организаций и правительств иностранных государств, гранты от российских фондов, трансферты от других российских НКО, спонсорская поддержка от иностранных коммерческих компаний и от российских коммерческих компаний, добровольные взносы и пожертвования частных лиц, средства фондов местных сообществ (местных грантодающих организаций).

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Место стратегии привлечения средств в общей стратегии организации.
2. Разработка планов деятельности по привлечению средств.
3. Технологии привлечения средств.

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/411636>



3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/937241>
4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 9(2ч.). Мотивирование в некоммерческих организациях

Особенности мотивирования и мотивационного процесса в некоммерческих организациях. Методы мотивации сотрудников и добровольцев. Особенности привлечения и управления добровольцами. Возможности применения теорий содержания мотивации и теорий процесса мотивации к анализу в некоммерческих организациях. Оценка качества работы сотрудников и добровольцев как инструмент мотивации.

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности мотивирования и мотивационного процесса в некоммерческих организациях.
2. Методы мотивации сотрудников.
3. Оценка качества работы сотрудников.

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/411636>
3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/937241>



4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

Тема 10(2ч.). Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации

Экономические и социальные эффекты менеджмента в некоммерческой сфере. Показатели экономической эффективности. Оценка предпринимательской деятельности в некоммерческой сфере. Показатели социальной эффективности. Социальный индекс Вайсброда. Социальная рентабельность. Показатель чистой приведенной социальной стоимости.

Форма проведения – дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Показатели экономической эффективности.
2. Показатели социальной эффективности.

Основная литература

1. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450874>
2. Социальное партнерство и социальная защита работников: Учебное пособие / Л.С. Морозова, Ю.В. Мурашова, А.Г. Панова и др. - Москва : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.: ил.; . - (Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-351-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/411636>
3. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. - Москва : Дашков и К, 2017. - 181 с. - ISBN 978-5-394-02776-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/937241>
4. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]/ Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

*Приложение 1*

**АННОТАЦИЯ**



Дисциплина «Менеджмент некоммерческих организаций» является вариативной частью (курс по выбору) цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки специальности 38.03.02 Менеджмент профиль Международный менеджмент. Дисциплина «Менеджмент некоммерческих организаций» реализуется на факультете Управления кафедрой Управления.

Цель дисциплины (модуля): формирование знаний, навыков и умений, развитие способностей, позволяющих менеджерам осуществлять в предметной области некоммерческого сектора следующие виды профессиональной деятельности: управленческую, организационную, методическую, диагностическую, инновационную, консультационную, образовательную, информационно-аналитическую.

Задачи: обусловлены содержанием учебного курса в рамках изучения менеджмента в некоммерческих организациях, которые состоят в следующем. Во-первых, способствовать пониманию места и роли курса как в системе социальных и управленческих знаний, так и в формировании профессиональных качеств менеджера, сущности и социальной значимости менеджмента. Во-вторых, вооружить знаниями методологических основ менеджмента в некоммерческом секторе и навыками социальных технологий управления. В-третьих, в задачи курса входит развитие таких способностей, как: определять и описывать характеристики основных элементов системы управления организациями некоммерческого сектора; понимать управленческие проблемы и принципы их решения в некоммерческом секторе; определять необходимые менеджеру некоммерческой организации в работе качества и описывать содержание своей работы; понимать роль и место менеджмента в организациях некоммерческого сектора общества; выбирать подходы к проектированию работ и организаций с учетом изменяющихся социальных условий; формулировать цели некоммерческих организаций и эффективно использовать ресурсы для их достижения; разрабатывать стратегические и тактические планы.

Дисциплина «Менеджмент некоммерческих организаций» направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-9 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» обучающийся должен:

Знать принципы, лежащие в основе устройства некоммерческих организаций; особенности функционирования и конкурентных преимуществ государственных и



негосударственных некоммерческих организаций; систему показателей оценки деятельности некоммерческой организации.

Уметь применять основные теоретические и практические положения менеджмента к методам и формам управления некоммерческой организацией; определять различные методы, функции и принципы управления некоммерческой организацией; оценить действенность функционирования любой подсистемы системы управления некоммерческой организации, анализировать деятельность менеджеров, сотрудников и добровольцев в некоммерческих организациях.

Владеть способностью оценивать устройство той или иной системы управления некоммерческой организации, иметь представление о некоммерческом секторе общества, его институциональной структуре и институциональном окружении, понимать позицию менеджера как субъекта управления в некоммерческой организации, а также специфику функций управления в организациях некоммерческого сектора.

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме теста и самостоятельной письменной работы, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.



*Приложение 2*

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

в рабочей программе по дисциплине «Менеджмент некоммерческих организаций»  
по направлению подготовки «Международный менеджмент», «Маркетинг»,  
«Менеджмент»

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1	Обновлен состав ПО, БД и ИСС	08.06.2017 г.	17
	Приложение № 1		
2	Обновлен состав ПО, БД и ИСС	21.06.2018 г	11
	Приложение № 2		
3	Приложение № 3	31.08.2020 г	1



**Структура дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» для очной формы обучения**

Дисциплина читается в 5-ом семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся – 66 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная					Самостоятель- ная работа	
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточ- ная аттестация		
1	Понятие некоммерческого сектора общества	8	1		2			5	Собеседование, входное тестирование
2	Институциональная структура некоммерческого сектора общества	8	2		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций	8	2		2			5	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Менеджер как субъект управления	8	1		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации	8	2		2			5	Обсуждение теоретических вопросов.



6	Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации	8	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических задани
7	Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях	8	1		2			5	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
8	Специфика функций управления	8	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
9	Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях	8	2		2			5	Проверка результатов выполнения практических заданий
10	Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации	8	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических задани
11	Мотивирование в некоммерческих организациях	8	2		1			5	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
12	Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации	8	2		1			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	8							
	Итого:		20		22			66	

### Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2017 г.)

#### 1. Перечень ПО

Таблица 1

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно
-------	-----------------	---------------	--



			<i>распространяемое)</i>
1	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
2	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
3	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное

## 2. Перечень БД и ИСС

Таблица 2

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2017 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2017 г. Журналы Oxford University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

**Состав программного обеспечения (ПО), современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС) (2018 г.)****1. Перечень ПО**

Таблица 1

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
2	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
3	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное

**2. Перечень БД и ИСС**

Таблица 2

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2018 г. Журналы Oxford University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

**1. Структура дисциплины (к п. 2 РПД на 2020)****Структура дисциплины «Менеджмент некоммерческих организаций» для очной формы обучения**

Дисциплина читается в 5-ом семестре. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 114 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся – 72 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации ( <i>по семестрам</i> )
			контактная					Самостоятель- ная работа	
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточ- ная аттестация		
1	Понятие некоммерческого сектора общества	5	1		2			6	Собеседование, входное тестирование
2	Институциональная структура некоммерческого сектора общества	5	2		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций	5	2		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
4	Менеджер как субъект управления	5	1		2			6	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
5	Сущность и специфика управленческой	5	2		2			6	Обсуждение теоретических вопросов.



	деятельности в некоммерческой организации								
6	Способности к управленческой деятельности в некоммерческой организации	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
7	Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях	5	1		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
8	Специфика функций управления	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
9	Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
10	Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации	5	2		2			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
11	Мотивирование в некоммерческих организациях	5	2		1			6	Проверка результатов выполнения практических заданий  Контрольная работа
12	Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации	5	2		1			6	Проверка результатов выполнения практических заданий
	Зачет с оценкой	5							
	Итого:		20		22			72	114

## 2. Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного



обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

### 3. Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### 4. Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное



12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное