

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»

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022



## 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

№ 9 от 02.04.2022



## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	<b>Пояснительная записка</b>	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2.	<b>Структура дисциплины</b>	6
3.	<b>Содержание дисциплины</b>	6
4.	<b>Образовательные технологии</b>	9
5.	<b>Оценка планируемых результатов обучения</b>	12
5.1.	Система оценивания	12
5.2.	Критерии выставления оценок	13
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	15
6.	<b>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	17
6.1.	Список источников и литературы	17
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	17
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	18
7.	<b>Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	18
8.	<b>Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	18
9.	<b>Методические материалы</b>	19
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	19
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	29
9.3.	Иные материалы	29
	<b>Приложение 1. Аннотация дисциплины</b>	30



## 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. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

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

*Профессиональные компетенции (ПК),*

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность	ПК-1.3 Осуществляет контроль исполнения обязательств по реализации международной (внешнеэкономической) деятельности  ПК-1.5 Организовывает и поддерживает связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (органа государственного или муниципального управления, некоммерческие организации)	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.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 з.е., 72 академических часа (ов).

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5	Лекции	12
5	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		28

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 44 академических часа(ов).

## 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.

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
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 некооммерческих 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: личные 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 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 организаций 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.

#### 4. 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*

<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Информационные и образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Понятие некоммерческого сектора общества</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Вводная лекция</i>  <i>Развернутая беседа</i>
<i>Институциональная структура некоммерческого сектора общества</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций</i>
<i>Институциональная среда негосударственных некоммерческих организаций</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Дискуссия</i>  <i>Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций</i>
<i>Менеджер как субъект управления</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</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</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</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</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</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</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Развернутая беседа.</i>  <i>Подготовка к контрольной работе.</i>
<i>Специфика функций управления</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Контрольная работа</i>
<i>Особенности планирования и целеполагания в некоммерческих организациях</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Дискуссия</i>
<i>Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция</i>  <i>Занятия с обсуждением доклада</i>
<i>Мотивирование в некоммерческих организациях</i>	<i>Лекция</i>  <i>Семинар</i>  <i>Самостоятельная работа</i>	<i>Лекция с разбором конкретных ситуаций</i>  <i>Занятия с обсуждением доклада</i>  <i>Подготовка к зачету в устной форме</i>
<i>Оценка эффективности менеджмента некоммерческой</i>	<i>Лекция</i>	<i>Проблемная лекция</i>



<i>организации</i>	<i>Семинар</i>	<i>Занятия</i>
	<i>Самостоятельная работа</i>	<i>Подготовка к зачету в устной форме</i>
<i>Промежуточная аттестация</i>		<i>Зачет с оценкой (в устной форме)</i>

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.

## **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 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	удовлетворительно		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/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	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.



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>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.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>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.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		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

#### *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. Яacobсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. 2011. URL: <http://www.hse.ru/data/2011/10/24/1268873714/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>

### 6.2. 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/colnoteNet/index/148/97\\_0.html](http://www.lawtrend.org/ru/colnoteNet/index/148/97_0.html)
2. Смилтнекс П. (МЦНП) Понятие НПО в международном праве, правовой теории и законодательстве зарубежных стран // <http://www.lawtrend.org/ru/colnoteNet/Noiko/research/>
3. Павлова Л. Правомерные ограничения государством права на свободу ассоциации по Европейской конвенции прав человека // [http://www.lawtrend.org/ru/colnoteNet/index/148/97\\_0.html](http://www.lawtrend.org/ru/colnoteNet/index/148/97_0.html)
4. Взаимоотношения между неправительственными организациями и обществом (МЦНП, коллектив авторов) // <http://www.lawtrend.org/ru/colnoteNet/Noiko/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>

### 6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

Состав программного обеспечения:

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

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

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;



экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **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».

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.



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

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, функциональный, 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



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.

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.

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.

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.

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.

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.

**9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**  
**Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.**

**9.3. Иные материалы не предусмотрены.**





## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

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 реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

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-1 - Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность.

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 2 зачетные единицы, 72 часа.