

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Рабочая программа дисциплины

**Современные методы менеджмента организации**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Предпринимательство и управление бизнесом
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2023

## 1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные	-	ПК-9

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	<p><b>ПК 5.1.</b> Оценивает организационные процессы, разрабатывает мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков</p> <p><b>ПК 5.2.</b> Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений</p>
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	<p><b>ПК 9.1.</b> Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента</p> <p><b>ПК 9.2.</b> Разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в управлении организацией</p>

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-5		

Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	- организационные процессы в современном предприятии; - функции, реализуемые отдельными структурными подразделениями предприятия; - современные технологии, внедряемые на предприятии;	- координировать деятельность структурных подразделений для реализации управленческих решений; - внедрять современные технологии на предприятии; - внедрять технологические и продуктовые инновации в управлении организацией.	- навыками проектирования организационной структуры; - навыками проведения анализа организационной структуры предприятия; - навыками принятия управленческих решений.
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-9</b>		
Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	-современные технологии управления предприятиями; -знать основные принципы организационного проектирования; -основные инструменты инновационного менеджмента.	- участвовать в управлении инновационными проектами; - применять современные подходы к управлению организацией; - выявлять необходимость внесения изменений на предприятии.	- навыками диагностики внутренней среды и внешнего окружения предприятия; - инструментарием поиска новых технологий; - навыками прогнозирования будущих изменений на предприятии и внешней среде.

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части формируемой участниками образовательных отношений части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами», «Теория организации», «Теория менеджмента», «Бизнес-планирование».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Предпринимательство и управление бизнесом.

#### 5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>

<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108	3/108	3/108
<b>Контактная работа:</b>			
Занятия лекционного типа	10	8	2
Занятия семинарского типа	10	12	8
Промежуточная аттестация: зачет	0,15	0,15	0,1
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	<b>87,85</b>	<b>87,85</b>	<b>97,9</b>

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

**6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1. Очная форма обучения**

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	2		2				18
2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	2		2				18
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	2		2				18
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	2		2				18
5.	Организационное развитие и управление изменениями	2		2				15,85
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	10		10				87,85

**6.1.2 Очно-заочная форма обучения**

№	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)	
		Контактная работа	

п/п		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				Самостоятельная работа
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	2		2				18
2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	2		2				18
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	2		2				18
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	2		2				18
5.	Организационное развитие и управление изменениями			4				15,85
	Промежуточная аттестация	0,15						

### 6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	1		1				20
2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	1		1				20
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR – брендинга			2				20
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг			2				20
5.	Организационное развитие и управление			2				17,9

	изменениями							
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	2		8				97,9

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	Ключевые аспекты современного менеджмента. Новая экономика, ее характеристики и влияние на современный менеджмент. Формирование новой экономики как результат развития новых знаний.
2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	Знание как категория новой экономики. Знание как объект управления. Подходы к описанию качества образования и трудовой деятельности. Комплексное управление качеством в образовании. Отбор и оценка персонала организаций на основе компетенций. Структура интеллектуального капитала организации. Основные цели и задачи управления знаниями. Диагностика управления знаниями в организации. Процессы поиска информации.
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	Понятие и содержание HR-бренда организации. Подходы к исследованию HR-бренда организации (С. Ллойд, Б. Минчингтон, С. Бэрроу, Р. Мосли, Н. Осовицкая, Р.Е. Мансуров). Роль и значение HR-бренда в системе управления персоналом организации. HR-брендинг: элементы и структура.
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	Технология бенчмаркинга - этапы проведения, достоинства и недостатки. История развития бенчмаркинга. Источники информации для проведения бенчмаркинга, процесс подбора партнера, требования к организации работ.
5	Организационное развитие и управление изменениями	Основные характеристики процесса организационного развития. Краткая история взглядов на теорию организационного развития. Теории запланированных изменений. Общая модель запланированных изменений. Система факторов, определяющих изменений в организации.

### 6.2.2. Содержание практической занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	Особенности развития организаций в условиях "новой экономики". Виртуализация современного менеджмента, примеры внедрения в организациях. Глобализация современного менеджмента.

2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	Процессы внутриорганизационного обучения и использования знаний. Процессы обмена знаниями. Оценка стратегических результатов деятельности организации. Процессы создания организационного знания.
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	HR-брендинг: внешний и внутренний имидж организации как работодателя. Краудсорсинг. Crowd funding (Краудфандинг) - особенности технологии. Outsourcing (Аутсорсинг): понятие, виды, технология внедрения. Зарубежный и отечественный Аутстаффинг (как предшествующий опыт). Разработка и внедрение системы KPI. HeadHunting как современная тенденция рекрутинга. Технология и виды коучинга. Job Shadowing: новый формат развития персонала. Ассесмент-центр: достоинства и недостатки. Outplacement: отечественный и зарубежный опыт.
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	Зарубежный опыт применения бенчмаркинг. Отечественный опыт бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга. Рабочая группа проекта. Обучение основам бенчмаркинга. Самооценка. Изучение и документирование лучшей практики. Сбор информации. Анализ расхождений. Выработка рекомендаций. Разработка и внедрение программ изменений. Описание мировых премий по качеству. Методика «20 ключей успеха в управлении» как деловая модель совершенства.
5.	Организационное развитие и управление изменениями	Этические проблемы в процессе организационного развития. Модель открытой системы. Диагностика организации. Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня. Методы сбора данных при диагностике организации. Использование собранной информации. Основные характеристики обратной связи. Возможные изменения в организации. Распределение изменений по уровням организации. Мотивация изменений. Создание видения организации. Обеспечение поддержки. Управление переходным периодом. Поддержка и институализация изменений. Оценка изменений. Методы диагностики власти в организации. Динамика власти в организации

### **6.2.2 Содержание самостоятельной работы**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>	<b>Содержание самостоятельной работы</b>
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	Ключевые аспекты современного менеджмента. Новая экономика, ее характеристики и влияние на современный менеджмент. Формирование новой экономики как результат развития новых знаний. Особенности развития организаций в условиях "новой экономики". Виртуализация современного менеджмента, примеры внедрения в организациях. Глобализация современного менеджмента.

2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	Знание как категория новой экономики. Знание как объект управления. Подходы к описанию качества образования и трудовой деятельности. Комплексное управление качеством в образовании. Отбор и оценка персонала организаций на основе компетенций. Структура интеллектуального капитала организации. Основные цели и задачи управления знаниями. Диагностика управления знаниями в организации. Процессы поиска информации. Процессы внутриорганизационного обучения и использования знаний. Процессы обмена знаниями. Оценка стратегических результатов деятельности организации. Процессы создания организационного знания.
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	Понятие и содержание HR-бренда организации. Подходы к исследованию HR-бренда организации (С. Ллойд, Б. Минчингтон, С. Бэрроу, Р. Мосли, Н. Осовицкая, Р.Е. Мансуров). Роль и значение HR-бренда в системе управления персоналом организации. HR-брендинг: элементы и структура. HR-брендинг: внешний и внутренний имидж организации как работодателя. Краудсорсинг. Crowd funding (Краудфандинг) - особенности технологии. Outsourcing (Аутсорсинг): понятие, виды, технология внедрения. Зарубежный и отечественный Аутстаффинг (как предшествующий опыт). Разработка и внедрение системы KPI. HeadHunting как современная тенденция рекрутинга. Технология и виды коучинга. Job Shadowing: новый формат развития персонала. Ассесмент-центр: достоинства и недостатки. Outplacement: отечественный и зарубежный опыт.
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	Технология бенчмаркинга - этапы проведения, достоинства и недостатки. История развития бенчмаркинга. Источники информации для проведения бенчмаркинга, процесс подбора партнера, требования к организации работ. Зарубежный опыт применения бенчмаркинга. Отечественный опыт бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга. Рабочая группа проекта. Обучение основам бенчмаркинга. Самооценка. Изучение и документирование лучшей практики. Сбор информации. Анализ расхождений. Выработка рекомендаций. Разработка и внедрение программ изменений. Описание мировых премий по качеству. Методика «20 ключей успеха в управлении» как деловая модель совершенства.
5.	Организационное развитие и управление изменениями	Основные характеристики процесса организационного развития. Краткая история взглядов на теорию организационного развития. Теории запланированных изменений. Общая модель запланированных изменений. Система факторов, определяющих изменений в организации. Этические проблемы в процессе организационного развития. Модель открытой системы. Диагностика организации.



		<p>Диагностика уровня рабочей группы. Диагностика индивидуального уровня. Методы сбора данных при диагностике организации. Использование собранной информации. Основные характеристики обратной связи. Возможные изменения в организации. Распределение изменений по уровням организации. Мотивация изменений. Создание видения организации. Обеспечение поддержки. Управление переходным периодом. Поддержка и институализация изменений. Оценка изменений. Методы диагностики власти в организации. Динамика власти в организации</p>
--	--	---

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Современные тенденции менеджмента в условиях новой экономики	Опрос, проблемно-аналитические задания, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Ситуационные задачи, проблемные задачи, тест
2.	Современный менеджмент в условиях экономики знаний	Опрос, проблемно-аналитические задания, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Ситуационные задачи, проблемные задачи, тест
3.	Понятия и роль HR – бренда и HR –брендинга	Опрос, проблемно-аналитические задания, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Ситуационные задачи, проблемные задачи, тест
4.	Маркетинговое управление. Бенчмаркинг	Опрос, проблемно-аналитические задания, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Организационное развитие и управление изменениями	Опрос, проблемно-аналитические задания, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Ситуационные задачи, проблемные задачи

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

### **Типовые вопросы**

1. Глобализация экономики и тенденции развития менеджмента.
2. Конкурентоспособность и виртуальные организации.
3. Проблема непрерывности организационных изменений.
4. Биореинжиниринг как синтез воздействий на социальную и технологическую подсистемы организации.
5. Профессиональные характеристики и личные качества глобального менеджмента.
6. Реорганизация компаний: практика мирового и российского бизнеса.
7. Экономическая и финансовая основы слияний и поглощений.
8. Конкурентные преимущества обучающихся организаций.
9. Метод всесторонней обратной связи (360-Degree Feedback): достоинства и ограничения.
10. Новые возможности и негативные последствия информатизации.
11. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем.
12. Проблема разрыва в знаниях менеджеров и специалистов по информационным технологиям.
13. Возникновение работника знания как работника нового типа: проблемы мотивации и лояльности.
14. Значение бенчмаркинга в современном бизнесе.
15. Максимальная ориентация на клиента как возможность эффективного существования в новых экономических условиях.

### **Типовые проблемно-аналитические задания**

#### **Задание 1**

Оптовая компания занимается реализацией продовольственных товаров (не требующих специальных складских помещений). Возрастающий грузооборот вызвал необходимость в увеличении складских площадей. Для аренды было рассмотрено несколько вариантов:

- многоэтажный склад – складская емкость второго этажа (полностью), ангар полукруглый;
- одноэтажный склад высотой 6 м – часть складской емкости;
- отдельно стоящий склад на территории складского хозяйства.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 Какой из вариантов и при каких условиях является наиболее предпочтительным?
- 2 Почему отвергаемый вариант вы считаете нецелесообразным?

#### **Задание 2**

Сформируйте желаемое состояние HR-бренда в соответствии со стратегией Вашей компании. Описать, какими должны быть элементы, чтобы удовлетворять стратегии

Вид стратегии HR-бренда	Название, Слоган	Символ, визуальное оформление (логотип, цвета)	Внешний вид сотрудников	Философия HR-бренда (миссия, основная идея)	Ценности компании	Ценностные преимущества для работников

--	--	--	--	--	--	--

### **Задание 3**

Заполните таблицу. Во втором столбце необходимо описать реальное состояние HR-бренда (оно описано в одном из заданий по теме «Диагностика»), в третьем столбце необходимо описать желаемое состояние HR-бренда. Таким образом, необходимо сравнить реальное и желаемое состояние HR-бренда.

Элементы HR-Бренда	Характеристики HR-бренда в настоящее время	Характеристика HR-бренда в соответствии со стратегией
Название, слоган		
Символ, визуальное оформление (логотип, цвета)		
Внешний вид сотрудников		
Философия HR-бренда (миссия, основная идея)		
Ценности компании		
Ценностные преимущества для работников		

### **Задание 4**

Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в следующих организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

### **Задание 5**

Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников: модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

### **Задание 6**

Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких

- решения о поощрении сотрудников;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- формирование миссии организации;
- определение новых проектных тем, нового продукта;
- поиск выхода из критической ситуации;
- решения по реструктуризации фирмы;
- решения о приеме на работу нового сотрудника;
- решения об увольнении сотрудника;
- решения о выдаче ответственного задания.

### **Задание 7**

Разработать программы управления знаниями для следующих организаций:

- 1) Ульяновский государственный университет,
- 2) ОАО «Диком» (мясокомбинат),
- 3) Ателье «Луч».

### **Задание 8**

Проанализируйте указанные ниже факторы построения HR-бренда на примере конкретной организации или предприятия. Обозначьте сильные (достижения и успехи организации по этому направлению работы с персоналом) и слабые (уязвимые места, возможности развития)

стороны в представленности данных факторов в деятельности этой организации. Заполните таблицу.

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Корпоративная культура		
Мотивация		
Возможности самореализации		

### Задание 9

Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
1 Ориентация на знания			
2 Цифровая форма представления объектов			
3 Виртуальная природа объектов			
4 Молекулярная структура бизнес-пространства			
5 Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6 Устранение посредников			
7 Конвергенция			
8 Инновационная природа			
9 Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10 Глобальные масштабы			
11 Динамизм			
12 Наличие противоречий			

### Задание 10

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	1. Переобучение персонала 2. .... 3. ....	1. Модификация продукта 2. .... 3. ....
Сложные	1. Разработка продукта 2. .... 3. ....	1. Целеполагание 2. .... 3. ....

### Типовые ситуационные задачи

#### Кейс 1

Красивое современное здание в центре Челябинска, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка.

Мечта, а не бизнес-центр. Компания «АВС» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им. Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но

сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном в микрорайоне Парковый. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как и здесь». Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявление об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить в микрорайон Парковый на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы: В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения? Какие действия целесообразно предпринять администрации компании с точки зрения HR-брендинга?

### **Кейс 2**

#### Ситуация «Обучение»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд

ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы и задания

- 1 Является ли данная организация самообучающейся?
- 2 Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

### **Кейс 3**

Выберите один основной процесс любой организации и составьте его графическую модель (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия).

Проанализируйте главные недостатки в функционировании производственной (операционной) системы компании, выясните их причины, используя причинно-следственную диаграмму («рыбий скелет»). Это могут быть самые разнообразные недостатки от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале, от высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления.

По результатам проведенного исследования составьте список первоочередных задач, которые необходимо решить.

### **Кейс 4**

Прокомментируйте, как перечисленные ниже интернет-технологии влияют на современные

организации:

- распространение виртуальных социальных сетей;
- развитие технологий мобильного интернета и увеличение количества мобильных интернет-пользователей;
- распространение облачных вычислений (Cloud computing);
- появление «больших данных» (Big Data);
- распространение технологий «интернета вещей» (Internet of Things).

### **Кейс 5**

Продуманное и качественное решение основных задач оперативного планирования улучшает почти все основные показатели производства, способствует организации ритмичной работы и равномерной загрузке участков на протяжении всего планируемого периода. Используя таблицу, назовите результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования.

Основные задачи оперативного планирования	Результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования
Выполнение заданий по выпуску готовой продукции	
Организация ритмичности и комплектного хода производства	
Обеспечение уплотненной загрузки оборудования и рабочей силы	

### **Типовой тест**

#### **1. Знания - это...**

- А. Так или иначе зафиксированные отражения реальной действительности, реально существующих объектов или явлений.
- Б. Продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющий целенаправленно получать желаемые результаты.
- В. Разделяемая сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов, умений, которыми руководствуются при принятии решений в управленческой и трудовой деятельности.

#### **2. Управление знаниями - это:**

- А. Процесс выявления, производства и приобретения знаний в организации
- Б. Процесс, хранения и распространения знаний в организации
- В. Все вышеперечисленное и процесс контроля

#### **3. Стратегия менеджмента интеллектуальных активов в управлении знаниями помогает организации:**

- А. Увеличить горизонт планирования
- Б. В страховании рисков
- В. Увеличить ее конкурентные преимущества

#### **4. Компетенция - это...**

- А. Основанное на имеющихся знаниях понимание того, что необходимо для выполнения работы
- Б. Совокупность знаний работника в определенной области
- В. Совокупность умений работника в определенной области

**5. Необходимым условием эффективности процесса извлечения знаний в компании является:**

- А. Использование современных информационных технологий
- Б. Формирование в компании соответствующей организационной культуры
- В. Привлечение со стороны специально подготовленных аналитиков

**6. Обучение наиболее эффективно в тех компаниях, где...**

- А. Оно поощряется руководством
- Б. Оно является частью рабочей деятельности
- В. Оно планируется

**7. Позиционирование — это...**

- А. Занятие политической позиции
- Б. Узнаваемость торговой марки
- В. Создание для бренда такого контекста, в котором связанный с ним выбор будет восприниматься как наилучший

**8. Процесс создания индивидуальных черт, изменения их для достижения максимальной эффективности, а также составление планов антикризисного управления брендом в случае необходимости называется...**

- А. Маркетингом
- Б. Управлением брендом
- В. Антикризисным управлением

**9. Цель изменений:**

- А. Сократить персонал
- Б. Устранить недостатки во внутренней среде организации
- В. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

**10. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- А. Низкий профессионализм персонала
- Б. Внешние и внутренние
- В. Внешние, внутренние, психологические

**11. Для проведения изменений в организации требуется...:**

- А. Желание руководства
- Б. Наличие проблем
- В. Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

**12. Диагностика – это...:**

- А. Анализ производственной деятельности
- Б. Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
- В. Анализ кадрового состава

**13. Команда проекта организационных изменений подбирается по...:**

- А. Личностным характеристикам
- Б. Профессиональным признакам
- В. Профессиональным и личностным характеристикам

**14. Агент изменений – это...:**

- А. Представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
- Б. Человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
- В. Человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений

**15. Диагностика систем управления – это:**

- А. «Болезненное» нарушение функционирования организации, ведущее к утрате ее устойчивости, гибкости, адаптивности
- Б. Комплекс исследовательских работ аналитического характера, позволяющих определить «болезни» системы управления
- В. Деятельность, направленная на устранение причин нарушения функционирования системы управления организацией

**16. Какой метод исследования позволяет провести анализ стратегического положения предприятия на рынке?**

- А. ССВУ (SWOT-анализ)
- Б. «Мозговая атака»
- В. «Дельфи»

**17. Что является главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте?**

- А. Возможность использования компьютерной техники
- Б. Уровень развития науки управления
- В. Творческий потенциал менеджера и его команды

**18. Почему исследования становятся функцией современного менеджмента?**

- А. Повышается образовательный уровень менеджеров
- Б. Компьютер расширяет возможность анализа
- В. Повышается сложность решаемых проблем

**19. То, каким образом компания намерена достигать поставленные цели, называется:**

- 1. Тактикой
- 2. Стратегией
- 3. Концепцией

**20. Умеренная склонность к риску — черта человека с высокой потребностью:**

- 1. Достижения
- 2. Саморазвития
- 3. Самоактуализации

Правильные ответы:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Б	В	В	А	Б	Б	В	Б	В	Б	В	Б	В	Б	Б	А	А	В	Б	А

**Реализация программы с применением ДОТ**

**Типовые проблемные задачи**

**Задача 1.**

Перечислите истоки возникновения современного менеджмента. Какие методы управления применялись на каждой стадии, дайте им характеристику. Заполните таблицу.



Стадии	Содержание методов управления	Характеристика

### Задача 2.

Как и любая другая деятельность, менеджмент осуществляется в соответствии с определенными принципами, то есть правилами. Они могут быть общими для всех его видов, или относиться к некоторой их части. Соблюдение принципов обеспечивает успех; несоблюдение может привести к неудачам и убыткам. Что можно отнести к основным принципам менеджмента? Перечислите их, дайте им характеристику. Заполните таблицу.

Основные принципы менеджмента	Характеристика принципов менеджмента

### Задача 3.

Работник одного из планово-экономических отделов ООО «XXX» постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудников слышал нарекания, что он мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания, - лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок. Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему сотруднику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения. После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения которых не согласованы и ему придется менять место работы, так как в просьбе помочь с общежитием ему отказали. После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

#### *Задание*

Определите, какими методами управления пользовался руководитель? Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации. Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

## **Типовые ситуационные задачи**

### Задача 1.

#### *Исходные данные*

При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее. Руководитель АО «Старт» хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего

воздействия на них. Руководитель второго предприятия АО «Финиш» гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

#### *Задание*

Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие АО «Финиш» стало сдавать свои позиции?

#### Задача 2.

##### *Исходные данные*

АО «Большевичка» специализируется на пошиве мужских костюмов. Численность персонала 456 человек, средний возраст по предприятию составляет 52 года. Коэффициент текучести – 8%. Кадровая политика предприятия основывается на реализации таких направлений, как кадровое делопроизводство, набор персонала, оценка кадрового потенциала работников, обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование деятельности. Недавно руководителю поступили служебные записки от руководителей нижестоящих подразделений с просьбой поощрить своего подчиненного премией, другой – путевкой в санаторий. Удивляет то, что в каждой – свой вариант поощрения. На предприятии есть нормативные акты, которые прописывают основы работы с персоналом.

#### *Задание*

1. Составьте список документов, которые должны регламентировать деятельность персонала на предприятии.
2. Почему, на Ваш взгляд, возникли такие проблемы на предприятии?
3. Сформулируйте принципы, на которых должна основываться кадровая политика предприятия.
4. Предложите выход из сложившейся ситуации.

#### Задача 3.

##### *Исходные данные*

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология.

#### *Задание*

Каково должно быть современное решение руководителя?

#### Задача 4.

##### *Исходные данные*

При разработке стратегии развития АО «Нормаль» некоторые руководители отделов считают самым надежным критерием успешности деятельности организации - прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

#### *Задание*

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью каких критериев вы или руководство Вашей организации оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития Вашей организации?

## Типовые тесты

1. Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются:

- а) системный подход
- б) ориентация на теорию хаоса и сложности
- в) ситуационный подход
- г) организационный подход

2. Одной из главных целей современного менеджмента является \_\_\_\_.

- а) управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления
- б) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей
- в) выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени

3. Центральным моментом ситуационного подхода к управлению является \_\_\_\_.

- а) способ мышления относительно организации и управления
- б) ориентация на постоянное обновление, нововведения
- в) конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время

4. Современные управленческие функции – это:

- а) подготовка, согласование, утверждение, внедрение, оценка
- б) планирование, организация, регулирование, координирование, мотивация, руководство, контроль
- в) планирование, организация, регулирование, контроль, учет

5. Одна из функций административно-оперативного управления – это \_\_\_\_.

- а) определение структуры предприятий
- б) периодическое или непрерывное сравнение
- в) корректировка результатов

6. Методы менеджмента отличаются один от другого своей \_\_\_\_.

- а) давностью разработки
- б) структурой
- в) мотивационной характеристикой

7. К рискам при обращении к аутсорсингу относится \_\_\_\_.

- а) увеличение количества штатных работников
- б) утечка конфиденциальной информации
- в) потери в области компетенции

8. Организационно-экономические методы управления базируются на системе \_\_\_\_.

- а) законодательных актов государства
- б) социального управления
- в) внутренней номенклатуре

9. Для небольшой фирмы, производящей один или несколько видов продукции или услуг, с точки зрения теории менеджмента наиболее приемлема \_\_\_\_\_ организационная структура.

- а) матричная
- б) линейно-функциональная
- в) дивизионная
- г) неформальная

10. К профессиональным качествам руководителя относят \_\_\_\_.

- а) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения
- б) стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных

в) умение рационально использовать время, планировать свою работу

11. При этом стиле управления руководители обладают способностями внушать сотрудникам веру в возможности достижения высоких результатов.

- а) интерактивный
- б) транзакционный
- в) харизматический

12. По своей эффективности \_\_\_\_\_ стиль руководства за последнее десятилетие уверенно вышел на первое место.

- а) интерактивный
- б) сервисный
- +в) командный

13. По глубине воздействия управленческие решения бывают \_\_\_\_\_.

- а) однокритериальные
- б) одноуровневые
- в) внутренние

14. В основе желательных критериев отбора окончательного варианта решения лежат \_\_\_\_\_.

- а) технические требования
- б) требования законодательства
- в) экономические требования

15. Стратегическое управление ориентировано на \_\_\_\_\_.

- а) деятельность предприятия по принятию решений и осуществлению действий в конкретно складывающейся ситуации
- б) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе и обеспечение на этой основе перспективной выживаемости фирмы
- в) организация управления рынком и внешним окружением

### **Реализация программы с применением Д7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование

профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования.

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные

рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов,

обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация):**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют



интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос.

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на

поставленные вопросы.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *8.1. Основная учебная литература*

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

2. Семенов А.К. Менеджмент : учебник для бакалавров / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2021. — 186 с. — ISBN 978-5-394-04304-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107806.html>

### *8.2. Дополнительная учебная литература:*

1 . Загеева Л.А. Менеджмент в цифровой экономике: учебное пособие / Загеева Л.А., Маркова Е.С.. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 71 с. — ISBN 978-5-88247-977-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99162.html>

2 . Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Липунцов Ю.П.. — Саратов: Профобразование, 2019. — 224 с. — ISBN 978-5-4488-0133-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/88011.html>

3 . Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>

4 . Салихова И.С. Инновации в управлении корпоративными знаниями: учебное пособие / Салихова И.С.. — Москва: Дашков и К, 2021. — 136 с. — ISBN 978-5-394-04162-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107785.html>

5 . Чернышева А.М. Бенчмаркинг: учебно-методическое пособие / Чернышева А.М.. — Москва: Российский университет дружбы народов, 2019. — 52 с. — ISBN 978-5-209-09164-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105789.html>

### *8.3 Периодические издания:*

1. Управление образованием: теория и практика ISSN: 2227-8397. [https://elibrary.ru/title\\_about\\_new.asp?id=37515](https://elibrary.ru/title_about_new.asp?id=37515)

2. Управление в современных системах. ISSN: 2311-1313. <http://www.iprbookshop.ru/80256.html>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Электронная Интернет библиотека. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>  
Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

**12.1 Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.**

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

**12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.**

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;

- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;

- наушники;

- вебкамеры;

- колонки;

- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;

- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;

- наушники;

- вебкамеры;

- колонки;

- микрофоны;

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Современные методы менеджмента организации**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Предпринимательство и управление бизнесом
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

## 1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-5
Профессиональные	-	ПК-9

## 2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	<p><b>ПК 5.1.</b> Оценивает организационные процессы, разрабатывает мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков</p> <p><b>ПК 5.2.</b> Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений</p>
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	<p><b>ПК 9.1.</b> Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента</p> <p><b>ПК 9.2.</b> Разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в управлении организацией</p>

## 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-5		



Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	- организационные процессы в современном предприятии; - функции, реализуемые отдельными структурными подразделениями предприятия; - современные технологии, внедряемые на предприятии;	- координировать деятельность структурных подразделений для реализации управленческих решений; - внедрять современные технологии на предприятии; - внедрять технологические и продуктовые инновации в управлении организацией.	- навыками проектирования организационной структуры; - навыками проведения анализа организационной структуры предприятия; - навыками принятия управленческих решений.
<b>Код компетенции</b>	<b>ПК-9</b>		
Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- современные технологии управления предприятиями; - знать основные принципы организационного проектирования; - основные инструменты инновационного менеджмента.	- участвовать в управлении инновационными проектами; - применять современные подходы к управлению организацией; - выявлять необходимость внесения изменений на предприятии.	- навыками диагностики внутренней среды и внешнего окружения предприятия; - инструментарием поиска новых технологий; - навыками прогнозирования будущих изменений на предприятии и внешней среде.

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО /ЗАЧТНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
УДОВЛЕТВИТЕЛЬНО/ ЗАЧТНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> </ul>

		- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛ ЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

**4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Типовые вопросы**

16. Глобализация экономики и тенденции развития менеджмента.
17. Конкурентоспособность и виртуальные организации.
18. Проблема непрерывности организационных изменений.
19. Биореинжиниринг как синтез воздействий на социальную и технологическую подсистемы организации.
20. Профессиональные характеристики и личные качества глобального менеджмента.
21. Реорганизация компаний: практика мирового и российского бизнеса.
22. Экономическая и финансовая основы слияний и поглощений.
23. Конкурентные преимущества обучающихся организаций.
24. Метод всесторонней обратной связи (360-Degree Feedback): достоинства и ограничения.
25. Новые возможности и негативные последствия информатизации.
26. Основные направления в использовании информационных технологий в будущем.
27. Проблема разрыва в знаниях менеджеров и специалистов по информационным технологиям.
28. Возникновение работника знания как работника нового типа: проблемы мотивации и лояльности.
29. Значение бенчмаркинга в современном бизнесе.
30. Максимальная ориентация на клиента как возможность эффективного существования в новых экономических условиях.

**Типовые проблемно-аналитические задания**

**Задание 1**

Оптовая компания занимается реализацией продовольственных товаров (не требующих специальных складских помещений). Возрастающий грузооборот вызвал необходимость в увеличении складских площадей. Для аренды было рассмотрено несколько вариантов:

- многоэтажный склад – складская емкость второго этажа (полностью), ангар полукруглый;
- одноэтажный склад высотой 6 м – часть складской емкости;
- отдельно стоящий склад на территории складского хозяйства.

Ответьте на следующие вопросы:

1 Какой из вариантов и при каких условиях является наиболее предпочтительным?

## 2 Почему отвергаемый вариант вы считаете нецелесообразным?

### Задание 2

Сформируйте желаемое состояние HR-бренда в соответствие со стратегией Вашей компании. Описать, какими должны быть элементы, чтобы удовлетворять стратегии

Вид стратегии HR-бренда	Название, Слоган	Символ, визуальное оформление (логотип, цвета)	Внешний вид сотрудников	Философия HR-бренда (миссия, основная идея)	Ценности компании	Ценностные преимущества для работников

### Задание 3

Заполните таблицу. Во втором столбце необходимо описать реальное состояние HR-бренда (оно описано в одном из заданий по теме «Диагностика»), в третьем столбце необходимо описать желаемое состояние HR-бренда. Таким образом, необходимо сравнить реальное и желаемое состояние HR-бренда.

Элементы HR-Бренда	Характеристики HR-бренда в настоящее время	Характеристика HR-бренда в соответствии со стратегией
Название, слоган		
Символ, визуальное оформление (логотип, цвета)		
Внешний вид сотрудников		
Философия HR-бренда (миссия, основная идея)		
Ценности компании		
Ценностные преимущества для работников		

### Задание 4

Разработайте организационную структуру и раскройте должностные обязанности ключевых «участников» процесса управления знаниями в следующих организациях (учитывая специфику деятельности компаний): модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

### Задание 5

Разработайте мотивационную программу для талантливых сотрудников: модный ресторан, салон красоты, завод по производству автомобилей, мебельная фабрика, университет.

### Задание 6

Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких

- решения о поощрении сотрудников;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- формирование миссии организации;
- определение новых проектных тем, нового продукта;
- поиск выхода из критической ситуации;
- решения по реструктуризации фирмы;
- решения о приеме на работу нового сотрудника;

- решения об увольнении сотрудника;
- решения о выдаче ответственного задания.

### Задание 7

Разработать программы управления знаниями для следующих организаций:

- 1) Ульяновский государственный университет,
- 2) ОАО «Диком» (мясокомбинат),
- 3) Ателье «Луч».

### Задание 8

Проанализируйте указанные ниже факторы построения HR-бренда на примере конкретной организации или предприятия. Обозначьте сильные (достижения и успехи организации по этому направлению работы с персоналом) и слабые (уязвимые места, возможности развития) стороны в представленности данных факторов в деятельности этой организации. Заполните таблицу.

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Корпоративная культура		
Мотивация		
Возможности самореализации		

### Задание 9

Дон Тапскотт описывает отличия нового общества с помощью двенадцати взаимосвязанных признаков. По его мнению, понимание сути этих признаков является основой для эффективного преобразования организации.

Рассмотрев влияние данных признаков на формирование путей развития общества, технологий и организационных отношений, заполните таблицу:

Признак изменений	Новое общество	Новые технологии	Новая организация
1 Ориентация на знания			
2 Цифровая форма представления объектов			
3 Виртуальная природа объектов			
4 Молекулярная структура бизнес-пространства			
5 Интеграция. Межсетевое взаимодействие			
6 Устранение посредников			
7 Конвергенция			
8 Инновационная природа			
9 Трансформация отношений «изготовитель-потребитель»			
10 Глобальные масштабы			
11 Динамизм			
12 Наличие противоречий			

### Задание 10

В зависимости от скорости и уровня сложности изменений различают несколько процессов изменений. Комбинация этих характеристик приводит к четырем типам процесса изменения:

Сложность изменений	Скорость изменений	
	Медленные	Быстрые
Простые	4. Переобучение персонала 5. .... 6. ....	4. Модификация продукта 5. .... 6. ....
Сложные	4. Разработка продукта 5. ....	4. Целеполагание 5. ....

	б. ....	б. ....
--	---------	---------

## Типовые ситуационные задачи

### Кейс 1

Красивое современное здание в центре Челябинска, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка.

Мечта, а не бизнес-центр. Компания «АВС» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им. Но пришел кризис, и офис стал компании не

по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но

сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном в микрорайоне Парковый. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как и здесь». Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявление об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить в микрорайон Парковый на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько

времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы: В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения? Какие действия целесообразно предпринять администрации компании с точки зрения HR-брендинга?

### Кейс 2

#### Ситуация «Обучение»

Большая, динамичная, быстро развивающаяся, любящая все новое российская компания всегда ценила обучение. В этой компании всё любили делать сами, искать таланты внутри, растить своих сотрудников на все, даже самые сложные позиции, сами проводили обучение. Правда семинары больше походили на шоу, которые отлично мотивировали персонал, но вряд

ли давали конкретные навыки. Заказав обучение внешней тренинговой компании, руководители увидели интересный эффект и решили повторить сами. У них получилось как всегда ярко, интересно и мотивирующе, но навыков не было. Руководители были не только люди прогрессивные и смелые, но и разумные. Поэтому они переключились на четкую формулировку задач внутреннего обучения, а саму разработку и обучение внутренних тренеров поручили профессионалам. Теперь у них свой замечательный Учебный центр, известный их клиентам и партнерам, а постановку новых модулей и проведение эксклюзивных тренингов они заказывают.

Вопросы и задания

1 Является ли данная организация самообучающейся?

2 Выделите признаки, характерные для самообучающейся организации.

### Кейс 3

Выберите один основной процесс любой организации и составьте его графическую модель (последовательность действий). Это может быть сервисный план (для компании сферы услуг) или модель бизнес-процесса (для производственного или торгового предприятия).

Проанализируйте главные недостатки в функционировании производственной (операционной) системы компании, выясните их причины, используя причинно-следственную диаграмму («рыбий скелет»). Это могут быть самые разнообразные недостатки от медленно движущихся очередей на кассах до грязного пола в торговом зале, от высокого количества брака в готовых изделиях до неудобно расположенных кнопок на пульте дистанционного управления.

По результатам проведенного исследования составьте список первоочередных задач, которые необходимо решить.

#### **Кейс 4**

Прокомментируйте, как перечисленные ниже интернет-технологии влияют на современные организации:

- распространение виртуальных социальных сетей;
- развитие технологий мобильного интернета и увеличение количества мобильных интернет-пользователей;
- распространение облачных вычислений (Cloud computing);
- появление «больших данных» (Big Data);
- распространение технологий «интернета вещей» (Internet of Things).

#### **Кейс 5**

Продуманное и качественное решение основных задач оперативного планирования улучшает почти все основные показатели производства, способствует организации ритмичной работы и равномерной загрузке участков на протяжении всего планируемого периода. Используя таблицу, назовите результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования.

Основные задачи оперативного планирования	Результаты, достигаемые за счет рационального решения задач оперативного планирования
Выполнение заданий по выпуску готовой продукции	
Организация ритмичности и комплектного хода производства	
Обеспечение уплотненной загрузки оборудования и рабочей силы	

#### **Типовой тест**

##### **1. К элементам управленческой деятельности можно отнести**

- A. трудовой процесс
- B. результат
- C. предмет труда, средство труда и сам труд, а также его результат

##### **2. Предметом управленческого труда выступает**

- A. контроль
- B. система информации, отражающая состояние организации
- C. совокупность человеческих, финансовых, материальных, информационно-технологических ресурсов организации

##### **3. Система управления организацией – это**

- A. управляемая часть организации, обеспечивающая реализацию управленческих решений и отвечающая за производственный процесс
- B. набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления
- C. дирекция и административно-управленческий аппарат организации

**4. К продуктам управленческого труда можно отнести**

- A. управленческие решения
- B. прибыль организации и доходы персонала
- C. методы и средства обработки и анализа информации
- D. власть

**5. Под управлением организацией понимают**

- A. выдачу четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания
- B. обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели
- C. неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов руководителей

**6. Менеджмент – это**

- A. вид деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена
- B. управление социально-экономическими системами
- C. вид деятельности, направленной на создание и оптимизацию организационных структур
- D. уровень профессиональной подготовки современного руководителя
- E. совокупность подходов для распределения заданий между работниками, организация порядка и четкая последовательность их взаимодействия

**7. Объектом изучения в теории управления является**

- A. организация рабочего места
- B. организация как социальное устройство
- C. деятельность руководителя
- D. процесс управления

**8. К формальным организациям принято относить**

- A. объединение группы людей с осознанными общими целями
- B. группы людей, организованные по формальному признаку
- C. организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов

**9. К неформальным организациям относятся:**

- A. организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно.
- B. организация планирования и прогнозирования работ, связанных с технической подготовкой производства
- C. производственная организация, ведущая предварительное и заключительное управление производством

**10. Знания - это...**

- A. Так или иначе зафиксированные отражения реальной действительности, реально существующих объектов или явлений.
- B. Продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющий целенаправленно получать желаемые результаты.
- C. Разделяемая сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов, умений, которыми руководствуются при принятии решений в управленческой и трудовой деятельности.



**11. Управление знаниями - это:**

- A. Процесс выявления, производства и приобретения знаний в организации
- B. Процесс, хранения и распространения знаний в организации
- C. Все вышеперечисленное и процесс контроля

**12. Стратегия менеджмента интеллектуальных активов в управлении знаниями помогает организации:**

- A. Увеличить горизонт планирования
- B. В страховании рисков
- C. Увеличить ее конкурентные преимущества

**13. Компетенция - это...**

- A. Основанное на имеющихся знаниях понимание того, что необходимо для выполнения работы
- B. Совокупность знаний работника в определенной области
- C. Совокупность умений работника в определенной области

**14. Необходимым условием эффективности процесса извлечения знаний в компании является:**

- A. Использование современных информационных технологий
- B. Формирование в компании соответствующей организационной культуры
- C. Привлечение со стороны специально подготовленных аналитиков

**15. Обучение наиболее эффективно в тех компаниях, где...**

- A. Оно поощряется руководством
- B. Оно является частью рабочей деятельности
- C. Оно планируется

**16. Позиционирование — это...**

- A. Занятие политической позиции
- B. Узнаваемость торговой марки
- C. Создание для бренда такого контекста, в котором связанный с ним выбор будет восприниматься как наилучший

**19. Процесс создания индивидуальных черт, изменения их для достижения максимальной эффективности, а также составление планов антикризисного управления брендом в случае необходимости называется...**

- A. Маркетингом
- B. Управление брендом
- C. Антикризисным управлением

**20. Цель изменений:**

- A. Сократить персонал
- B. Устранить недостатки во внутренней среде организации
- C. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

**21. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:**

- A. Низкий профессионализм персонала
- B. Внешние и внутренние
- C. Внешние, внутренние, психологические

**22. Для проведения изменений в организации требуется....:**

- A. Желание руководства
- B. Наличие проблем

*С. Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства*

**23. Диагностика – это...:**

- А. Анализ производственной деятельности*
- В. Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации*
- С. Анализ кадрового состава*

**24. Команда проекта организационных изменений подбирается по...:**

- А. Личностным характеристикам*
- В. Профессиональным признакам*
- С. Профессиональным и личностным характеристикам*

**25. Агент изменений – это...:**

- А. Представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений*
- В. Человек или группа, на которых оказывается влияние изменений*
- С. Человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений*

**25. Диагностика систем управления – это:**

- А. «Болезненное» нарушение функционирования организации, ведущее к утрате ее устойчивости, гибкости, адаптивности*
- В. Комплекс исследовательских работ аналитического характера, позволяющих определить «болезни» системы управления*
- С. Деятельность, направленная на устранение причин нарушения функционирования системы управления организацией*

**26. Какой метод исследования позволяет провести анализ стратегического положения предприятия на рынке?**

- А. SWOT-анализ*
- В. «Мозговая атака»*
- С. «Дельфи»*

**27. Что является главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте?**

- А. Возможность использования компьютерной техники*
- В. Б. Уровень развития науки управления*
- С. Творческий потенциал менеджера и его команды*

**28. Почему исследования становятся функцией современного менеджмента?**

- А. Повышается образовательный уровень менеджеров*
- В. Компьютер расширяет возможность анализа*
- С. Повышается сложность решаемых проблем*

**29. То, каким образом компания намерена достигать поставленные цели, называется:**

- А. Тактикой*
- В. Стратегией*
- С. Концепцией*

**30. Умеренная склонность к риску — черта человека с высокой потребностью:**

- А. Достижения*
- В. Саморазвития*
- С. Самоактуализации*

**31. Делегированием называется**

- A. передача задач и полномочий другому лицу, которое берет на себя ответственность за их выполнение
- B. поручение подчиненному выполнить конкретный объем работы
- C. задание, которое руководитель дает каждому своему подчиненному
- D. та помощь, которую работник оказывает своему руководителю

**32. Расположите в правильной последовательности теории и методики научного управления по мере их становления:**

1. разработка теорий «Х» и «У»
2. формирование поведенческой концепции
3. разработка концепции стратегического управления
4. разработка в России собственной методики рационализации трудовых движений

**Правильный ответ: 4, 1, 2, 3**

**33. Передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области:**

- A. аутсорсинг
- B. аутотренинг
- C. аутоспортинг

**34. Аутсорсинг позволяет повысить ... предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания:**

- A. эффективность
- B. целостность
- C. практичность

**35. Лицом HR-бренда являются:**

- A. сотрудники предприятия
- B. работодатель
- C. организация

**36. Расставьте в правильной последовательности этапы создания HR-бренда**

1. Анализ существующего образа компании-работодателя, который включает постоянный мониторинг СМИ, а также изучение профессиональных партнеров, связанных с бизнесом компании.
2. Выбор наиболее эффективных способов привлечения внимания целевой аудитории и наиболее привлекательного образа компании как работодателя.
3. Изучение ценностей, потребностей, запросов и поведения потенциальных сотрудников.
4. Исследование внутренних возможностей и ресурсов компании и совершенствование работы кадровой службы.
5. Претворение в жизнь разработанных мероприятий, а также публикации о деятельности компании в СМИ
6. Разработка компенсационных программ и систем мотивации персонала.
7. Разработка планов и бюджетирование мероприятий, связанных с привлечением и удержанием персонала.

**Ответ: 1,3,4,2,6,7,5**

**37. Какие из ниже перечисленных функций управления относятся к общим?**

- A. мотивация
- B. контроль
- C. принятие решений

*D. прогнозирование*

**38. Организация в менеджменте – это:**

- A. процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей*
- B. интегрированной целое*
- C. собрание независимых специалистов*
- D. объединение экспертов*

**39. Основной задачей организации является:**

- A. совершенствование структуры управления*
- B. увеличение прибыли*
- C. внедрение инноваций*
- D. производство продукции и услуг*

**40. Качественные цели определяются с помощью:**

- A. метода моделирования*
- B. метода экспертных оценок*
- C. метода стоимостного анализа*

**41. Содержательные теории мотивации фокусируют свое внимание на:**

- A. смысле того, чем работник занимается, т.е. на природе труда*
- B. видах вознаграждения, содержательно эквивалентного затраченному труду*
- C. мотивах, побуждающих к труду, и их приоритетности*

**42. Мотивация – это:**

- A. общая функция*
- B. специфическая функция*
- C. социально-психологическая функция*

**43. Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления?**

- A. повысить оплату труда служащих*
- B. установить более современные цели и информировать о них служащих*
- C. усовершенствовать коммуникации*

**44. Основными группами методов управления персоналом организации служат:**

- A. социально-психологические*
- B. универсальные*
- C. экономические*
- D. прикладные*
- E. административные*

**45. К административным методам управления персоналом относятся: планирование**

- A. участие работников в управлении*
- B. экономические нормы и нормативы*
- C. формирование структуры органов управления*
- D. издание приказов и распоряжений*

**46. Административные методы управления персоналом базируются на:**

- A. дисциплине и ответственности*
- B. система взаимоотношений в коллективе*
- C. установление моральных санкций поощрений*
- D. правовом регулировании*
- E. мотивации трудовой деятельности*

**47. Административные методы осуществляются в форме воздействия:**

- A. психологического
- B. информационного
- C. организационного
- D. морального
- E. распорядительного

**48. К актам организационно-методического инструктирования относятся:**

- A. распоряжения
- B. должностные инструкции
- C. методические указания (рекомендации)
- D. приказы
- E. штатное расписание

**49. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является:**

- A. технико-экономическое обоснование
- B. экономическое стимулирование
- C. технико-экономический анализ
- D. технико-экономическое планирование
- E. финансирование

**50. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:**

- A. технико-экономический анализ
- B. социально-психологическое планирование
- C. инструктирование
- D. создание нормального психологического климата
- E. развитие у работников инициативы и ответственности

**51. Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют:**

- A. выявить лидеров
- B. связать мотивацию людей с конечным результатом производства
- C. оценить результаты деятельности структурного подразделения
- D. принимать решения о материальном стимулировании работников
- E. обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе

**52. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной является вкладом в развитие управленческой мысли:**

- A. школы научного управления;
- B. бихевиоризма;
- C. школы человеческих отношений;
- D. классической;
- E. количественной школы.

**53. К какой группе административных методов управления можно отнести процедуру нормирования труда?**

- A. организационные методы воздействия;
- B. распорядительные методы воздействия;
- C. материальная ответственность и взыскания;
- D. методы дисциплинарного воздействия;
- E. экономические методы.

**54. К организационным методам воздействия на персонал относится:**

- A. должностная инструкция;

- В. приказ;
- С. распоряжение;
- Д. удержание из зарплаты;
- Е. увольнение.

**55. Какая из перечисленных концепций управления утверждает, что эффективность работы руководителя определяется не его личными качествами, а манерой поведения по отношению к подчиненным, «стилем руководства»?**

- А. структурный подход;
- В. интерактивный подход;
- С. поведенческий подход;
- Д. процессный подход;
- Е. административный подход.

**56. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?**

- А. приказы;
- В. устав предприятия;
- С. инструкции;
- Д. штатное расписание;
- Е. должностные инструкции.

**57. Какой из принципов относится к классической школе управления?**

- А. принцип вертикального разделения труда – за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленной задачи;
- В. принцип разработки рациональной структуры организации и построения на её основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель;
- С. принцип измерения труда, суть которого заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения;
- Д. производство рассматривается как «социальная система»;
- Е. человек - это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации.

**58. Какой из современных подходов к управлению рассматривает все процессы в виде целостных систем, обладающих новыми качествами?**

- А. системный;
- В. ситуационный;
- С. процессный;
- Д. кейсовый;
- Е. интеграционный.

**59. Контроль в организации, с точки зрения менеджмента, это:**

- А. процесс обеспечения достижения организацией своих целей;
- В. совокупность норм и ценностей общества, а также санкции, применяемые в целях их осуществления;
- С. способность сознательно регулировать и изменять условия;
- Д. фундаментальные идеи, правила, нормы, которыми следует руководствоваться в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед фирмой, предприятием;
- Е. система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата).

**60. Метод экспертных оценок наиболее адекватен для:**

- А. принятия решений в условиях неопределенности;
- В. применения критерия «затраты-эффективность»;

- C. принятия программируемых решений;
- D. осуществления контроля с обратной связью;
- E. построения математических моделей.

**61. На чем основаны административные методы управленческого воздействия на персонал?**

- A. на власти, дисциплине, взысканиях;
- B. на власти;
- C. на власти, дисциплине;
- D. на моральных ценностях;
- E. на системе поощрений и наказаний.

**62. Один из принципов «школы научного управления»?**

- A. принцип вертикального разделения труда;
- B. принцип равенства возможностей;
- C. принцип оплаты по труду;
- D. персональная ответственность;
- E. признание различия между индивидами.

**63. Основной современной идеей развития системы управления является создание:**

- A. полной автономии подразделений;
- B. неформальных организаций;
- C. внутриорганизационного рынка;
- D. благоприятной внешней среды;
- E. рост централизации управления.

**64. Основной недостаток системы научного управления Ф.Тейлора?**

- A. оторвана от реальных проблем управления;
- B. рассчитана на дисциплинированных работников;
- C. вознаграждение работника не зависит от результатов труда;
- D. оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- E. поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

**65. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:**

- A. подходом с точки зрения научного менеджмента;
- B. **системным;**
- C. ситуационным;
- D. процессным;
- E. кейсовый.

**66. Сегодня успех в бизнесе во многом зависит от:**

- A. методов работы руководителя;
- B. творческой активности всех работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения;
- C. экономической политики государства;
- D. количества выполняемых работниками функций;
- E. этапа жизненного цикла, на котором находится организация.

**67. Сущность метода математического моделирования как способа стратегического прогнозирования в стратегическом управлении персоналом:**

- A. прогнозирование поведения или развития объекта в будущем по тенденциям его поведения в прошлом;

- В. рациональное сочетание методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на него;
- С. описание математическими методами процессов для установления количественных и логических зависимостей между различными элементами систем;
- Д. получение численных решений различных задач при помощи графических построений, заменяющих с некоторыми приближениями аналитические операции;
- Е. выработка коллективного мнения группы специалистов в данной области.

**68. Что из перечисленного является видом организационного воздействия и чаще всего направлено на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и предназначено для ограниченного числа сотрудников?**

- А. приказ;
- В. распоряжение;
- С. инструкция;
- Д. наставление;
- Е. выговор.

**69. Методы менеджмента отличаются один от другого своей:**

- А. давностью разработки;
- В. структурой;
- С. мотивационной характеристикой.

**70. Качественные показатели эффективности включают:**

- А. повышение квалификации менеджеров
- В. уровень организации культуры
- С. сокращение трудоемкости управления
- Д. сокращение численности

**71. Стратегическое планирование – это:**

- А. процесс выбора целей
- В. процесс выбора структуры
- С. процесс выбора решений

**72. Стратегические планы разрабатываются:**

- А. в пределах должностных полномочий
- В. в пределах отдельного подразделения
- С. общекорпоративными усилиями

**73. На процесс планирования влияют:**

- А. внешняя среда
- В. внутренняя среда
- С. культура фирмы

**74. Корректировка целей производится:**

- А. до выявления степени достижения целей
- В. после выявления достижения целей
- С. в процессе выявления достижения целей

**75. Реализация целей предусматривает:**

- А. закрепление целей за каждым исполнителем
- В. установление графика выполнения работ
- С. контроль выполнения целей

**76. Организация в менеджменте представляет:**

- А. конкретную форму объединения



- В. объединение функций
- С. объединение решений

**77. Структура управления – это:**

- А. количество уровней и подразделений
- В. количество сотрудников
- С. количество управленческих процедур

**78. При создании структуры управления учитывают:**

- А. численность управленческого аппарата
- В. норму управляемости
- С. прямые и обратные связи
- Д. должностные инструкции

**79. Если мы рассматриваем управление как совокупность алгоритмизированных действий: планирования, организации, мотивации, контроля, — то такая точка зрения будет соответствовать подходу в менеджменте:**

- А. организационному
- В. процессному
- С. ситуационному

**80. Совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершать определенные действия в интересах предприятия – это:**

- А. методы мотивации;
- В. методы управления;
- С. методы принуждения.

**81. Основным ограничением при выборе административных методов является необходимость их соответствия:**

- А. правовым нормам;
- В. уставу предприятия;
- С. морально-этическим нормам

**82. Административные методы подразделяются на:**

- А. организационные, распорядительные, дисциплинарные;
- В. обязательные, необязательные;
- С. функциональные, правовые, условные.

**83. Основные преимущества административных методов:**

- А. требуют обязательного оформления всех принимаемых решений;
- В. приводят к концентрации власти;
- С. обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

**84. Можно выделить ... уровня применения экономических методов управления:**

- А. два;
- В. три;
- С. четыре.

**85. Экономическая мотивация персонала не основывается на:**

- А. штрафах;
- В. выплачиваемых налогах;
- С. выговорах.

**86. Главная цель применения социально-психологических методов – это:**

- A. достижение высоких финансовых результатов компании;
- B. формирование в коллективе положительного социально-психологического климата;
- C. установка строгой дисциплины в коллективе.

**87. Бенчмаркинг – это ...**

- A. концепция конкурентоспособности
- B. направление консалдинга
- C. процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса
- D. программа для улучшения качества
- E. поиск конкурентного преимущества

**88. Для чего нужен SWOT-анализ?**

- A. для выявления сильных и слабых сторон организации, а также благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды
- B. для выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможных стратегий организации и угроз внешней среды
- C. для анализа положения организации в конкурентном окружении.

**89. HR-менеджер – это специалист по управлению**

- A. кадрами
- B. персоналом
- C. человеческими ресурсами

**90. \_\_\_\_\_ управления – это результативность деятельности конкретной управляющей системы, выражающаяся в количественных и качественных показателях состояний объекта и субъекта управления.**

Правильный ответ: **Эффективность**

**91. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность, – это**

- A. различные методы стимулирования
- B. методы информирования
- C. методы убеждения
- D. методы административного принуждения
- E. экономические методы

**92. Косвенным характером управленческого воздействия характеризуются методы**

- A. административные
- B. экономические
- C. социально-психологические

**93. В чем заключается мера успеха предприятия в «новой» экономике?**

- A. в капитализации рынка
- B. в получении прибыли
- C. в увеличении собственного капитала
- D. в партнерстве

**94. Что из перечисленного относится к основным активам, позволяющим эффективно обрабатывать, генерировать и использовать знания?**

- A. интеллектуальные способности отдельных людей и коллективов

- В. производственные ресурсы
- С. коммерческие ресурсы
- Д. технические ресурсы

**95. Чем во многом определяется эффективность бизнеса?**

- А. эффективностью менеджмента знаний
- В. эффективностью маркетинговых исследований
- С. спросом на продукцию
- Д. планированием и организацией производства

**96. Какой подход к оценке развития сотрудников является наиболее продуктивным?**

- А. пусть сотрудник принял неправильное решение - ему объяснят, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросят самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании
- В. «хорошо - плохо», «правильно - неправильно»
- С. оба подхода равнозначны

**97. Что является самым мощным ресурсом любой организации?**

- А. люди
- В. деньги
- С. продукция
- Д. инвестиции

**98. Что является первым и важнейшим из факторов «новой экономики»?**

- А. интеллект и знания
- В. перемены
- С. глобализация
- Д. деньги

**99. Методы менеджмента отличаются один от другого своей:**

- а) давностью разработки;
- б) структурой;
- в) мотивационной характеристикой

**100. Система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации – это**

- А. задачи менеджмента
- В. продвижение товара на рынке
- С. результаты деятельности
- Д. методы менеджмента
- Е. функции управления

**Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. Менеджмент: отличия от бизнеса и предпринимательства.
2. Структура управленческого персонала по Парсонсу.
3. Уровни управления по Друкеру.
4. Система подготовки менеджеров.

5. Роли менеджера по Минцбергу.
6. Современные направления развития практики менеджмента.
7. Вклад древних цивилизаций в развитие практики управления.
8. Вклад Макиавелли в развитие практики управления средневековым государством.
9. Школы менеджмента, их характерные особенности и вклад в развитие теории управления.
10. Процессный подход к управлению, общие функции управления, их характеристика.
11. Взаимодействие функций в процессе управления.
12. Функции специализации системы управления.
13. Системный подход к управлению предприятием
14. Система, ее свойства, условия управляемости.
15. Характеристика производственной системы.
16. Особенности сложных систем управления.
17. Принципы функционирования рациональной системы управления.
18. Типология управленческих решений.
19. Схема принятия рационального решения Г. Саймона.
20. Процесс моделирования управленческой ситуации.
21. Типы моделей, применяемых в управлении.
22. Бюджетные модели и особенности их использования в управлении.
23. Статистические модели в управлении.
24. Модель "дерево решения".
25. Метод дисконтирования и компаундинга в принятии инвестиционных решений.
26. Модель логистического процесса.
27. Мультипродуктовые модели безубыточности и нормальной рентабельности.
28. Коэффициент Фехнера и метод векторного прогнозирования в принятии экстренных решений.
29. Стратегический менеджмент, его отличия от оперативного.
30. Стратегии и миссия предприятия.
31. Эталонные стратегии развития бизнеса.
32. Стратегии конкуренции М. Портера.
33. Пирамида стратегического планирования.
34. Стратегии вхождения в рынок.
35. SWOT - анализ - цели и результаты проведения.
36. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
37. Матрица "Мак-Кинси".
38. Экспонентальная кривая соотношения объемов производства и удельных затрат.
39. Матрица "продукция - рынок".
40. Организационная структура управления и ее элементы.
41. Иерархические структуры управления.
42. Дивизиональные структуры управления.
43. Адаптивные структуры управления.
44. Квазиерархические структуры управления.
45. Руководство и лидерство, источники власти руководителя.
46. Теории лидерских качеств, харизматические теории лидерства.
47. Поведенческие теории лидерства.
48. Процессуальные теории лидерства.
49. Коммуникации, типы коммуникаций.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.