

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

Рабочая программа дисциплины

Современные концепции менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
Код	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Операционное и стратегическое управление
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр
<i>(степень)</i>	

Москва
2026 г.

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Общепрофессиональные	-	ОПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Подбирает и формирует команду, распределяет обязанности, функции, задачи между ее членами, определяет конкретных исполнителей, руководить их работой, координирует и контролирует работу членов команды. УК-3.3. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленных целей, расставляет приоритеты и изменяет стратегию работы в зависимости от ситуации.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.1. Осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации ОПК-4.2. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации ОПК-4.3. Демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации

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	УК-3		

компетенции			
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	- общие формы организации деятельности коллектива; -психологию межличностных отношений в группах разного возраста; - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;	создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду; - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег; - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;	- навыками постановки цели в условиях командой работы; - способами управления командной работой в решении поставленных задач; - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.
ОПК-4			
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели	- содержание и структуру Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества образовательной организации; - задачи и алгоритм реализации каждого из процессов управления персоналом: подбор и найм персонала;	- применять в соответствии с алгоритмом ключевые инструменты по реализации процессов Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества; - способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	- способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, - выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

организаций;			
--------------	--	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Управление проектами в современных условиях», «Современный стратегический анализ», «Управление рисками» и др.

В рамках освоения программы магистратура выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; информационно-аналитический и финансовый.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Административно-управленческая и офисная деятельность, Финансы и экономика

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	3/108
Контактная работа:	20	10
Занятия лекционного типа	8	2
Занятия семинарского типа	12	8
Промежуточная аттестация: экзамен	18	27
Самостоятельная работа (СРС)	106	71

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)						
		Контактная работа						Самостоятельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Теория и методология современного менеджмента	4						17
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией			4				18

3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	4						18
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов			4				18
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях							18
6.	Формирование компетенций современного менеджера			4				17
Итого		8		12				106
Промежуточная аттестация		18						

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоят ельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Теория и методология современного менеджмента	1						12
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	1						12
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления			2				12
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов			2				12
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях			2				12
6.	Формирование			2				11

	компетенций современного менеджера							
Итого		2		8				71
Промежуточная аттестация		27						

Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам
Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теория и методология современного менеджмента	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство". Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableaubord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их

		разработки. Технология принятия решений. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников(теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений Этапы управления изменениями Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К. Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
----------	---	-----------------------------------

1.	Теория и методология современного менеджмента	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство". Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableaudebord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.

4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников(теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений Этапы управления изменениями Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К.Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Теория и методология современного менеджмента	Сравнительная характеристика терминологии: "управление", "менеджмент", "руководство". Особенности использования этих терминов в научной литературе и на практике. Дифференциация и интеграция современного менеджмента. Связь видов менеджмента с

		экономикой. Менеджмент по уровням взаимодействия. Менеджмент по элементам руководства. Масштаб охвата как объект управления. Менеджмент по субъекту управления. Классификация менеджмента по методу управления. Виды менеджмента по стилю управления. Направления дифференциации менеджмента. Функции системы управления бизнес-процессами. Направления интеграции менеджмента.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	BSC – Сбалансированная система показателей. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость. Концепция “Tableaudebord” – Цифровая панель управления. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC. Ключевые показатели деятельности компании (KPI).
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента. Проблемы развития организационных процессов. Процессы коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Механизмы координации деятельности. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Информационные системы поддержки принятия решений. Модели и методы принятия решений. Целевая ориентация управленческих решений. Методология их разработки. Технология принятия решений. Оценка и прогнозирование последствий принятия управленческих решений. Технология управления как информационный процесс. Современные информационные системы. Механизм накопления деловой информации. Информационные технологии в управлении. Концепции компьютеризации процессов управления предприятием.

4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Возрастание роли менеджмента человеческими ресурсами в управлении. Эволюция концепций менеджмента человеческих ресурсов. Концепции управления поведением работников(теория ведущих тенденций). Мотивационные концепции управления. Концепции исследования группового поведения. Концепция ценностных ориентаций. Концепция руководства власти и лидерства в организации. Концепция управления конфликтами и стрессами. Концепция организационной и корпоративной культуры. Реализация концепций менеджмента человеческих ресурсов в современных условиях.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Понятие об управлении изменениями. Парадигмы организационных изменений Этапы управления изменениями Типичные ошибки при реализации изменений. Модель организационных изменений К.Левина. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемы мотивации и стимулирования персонала. Развитие творческого мышления менеджеров. Проблемы развития систем управления знаниями, стимулирования инноваций, процессов самоменеджмента и самообучения. Проблемы создания и развития позитивного имиджа менеджера и организации. Требования к менеджеру при ведении международного бизнеса. Качества глобального менеджера (толерантность, коммуникативные навыки, сильная самоидентичность, культурная любознательность и др.)

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Теория и методология современного менеджмента	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование.

		Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Современные подходы и концепции к управлению организацией	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Система управленческих технологий. Информационное обеспечение процесса управления	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Современная система менеджмента человеческих ресурсов	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Управление организационными изменениями в современных условиях	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Формирование компетенций современного менеджера	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

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

8.1 Основная учебная литература

1. Батулин, В. К. Общая теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. К. Батулин. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 487 с. — ISBN 978-5-238-02217-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141382.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Захарова, А. А. Теория управления организационными системами : учебно-методическое пособие по выполнению практических работ и самостоятельной работе по дисциплине «Теория управления организационными системами» для студентов технических направлений подготовки / А. А. Захарова. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2024. — 63 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144142.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Антикризисное управление. Теория и практика : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / А. О. Блинов, В. Я. Захаров, И. В. Захаров [и др.] ; под редакцией В. Я. Захарова. — 5-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 336 с. — ISBN 978-5-238-03575-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/141360.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.2 Дополнительная учебная литература:

1 Полетаев, И. Ю. Эффективное использование энергетических ресурсов в региональном экономическом развитии (вопросы теории и практики управления в регионах России) : монография / И. Ю. Полетаев. — Москва : Научный консультант, 2023. — 130 с. — ISBN 978-5-907692-19-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146717.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2 Чернова, О. А. Экономика и управление промышленным предприятием: теория и практика : учебное пособие / О. А. Чернова. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. — 128 с. — ISBN 978-5-9275-3915-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123935.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3 Теория и практика взаимодействия бизнеса и органов местного самоуправления : учебное пособие / Н. В. Еременко, О. В. Жданова, С. И. Луговской [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. — 176 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133791.html> (дата обращения: 10.05.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.3 Периодические издания

1. Российский экономический журнал. ISSN: 0130-9757 <http://www.re-j.ru/>
2. Менеджмент в России и за рубежом ISSN: 1028-5857 <http://www.mevriz.ru/>
3. Экономика и математические методы ISSN 0424-7388 <http://www.iprbookshop.ru/366.html>

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

1. Официальный сайт журнала «Российский экономический журнал». ISSN: 0130-9757 <http://www.iprbookshop.ru/45530.html>
2. Официальный сайт журнала «Экономика и предпринимательство» <http://www.intereconom.com/>
3. Официальный сайт журнала «Экономика и математические методы» <http://ecsocman.hse.ru/text/19385063>
4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» — <http://www.consultant.ru/>
5. Сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>
6. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал — <http://eup.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.

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. MicrosoftWindowsServer;
 2. Семейство ОС MicrosoftWindows;
 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 бакалавриата, 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 EndpointSecurity.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

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, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, 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.

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.

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 концепции менеджмента

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.04.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Операционное и стратегическое управление
<i>Квалификация выпускника</i> <i>(степень)</i>	магистр

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Командная работа и лидерство	УК-3
Общепрофессиональные	-	ОПК-4

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Подбирает и формирует команду, распределяет обязанности, функции, задачи между ее членами, определяет конкретных исполнителей, руководить их работой, координирует и контролирует работу членов команды. УК-3.3. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленных целей, расставляет приоритеты и изменяет стратегию работы в зависимости от ситуации.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.1. Осуществляет руководство проектной деятельностью в организации на основе знаний лучших управленческих практик и понимания сущности проектной и процессной деятельности в организации ОПК-4.2. Владеет лидерскими и коммуникативными навыками, умеет применять их в соответствии с бизнес-моделью организации ОПК-4.3. Демонстрирует навыки выявления и оценки новых рыночных возможностей, а также разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации

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	УК-3		

Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	- принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - процессы внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;	- применять принципы и технологии выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - использовать процессы внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - применять теоретические основы выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;	- принципами и технологиями выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели, основы лидерства и командообразования, особенности различных стилей лидерства; - процессами внутренней динамики команды, технологии и методы ко-операции в командной работе; - механизмами выработки стратегии командной работы для достижения поставленной цели на практике;
Код компетенции	ОПК-4		
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-	- содержание и структуру Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества образовательной организации; - задачи и алгоритм реализации каждого из процессов управления персоналом: подбор и найм персонала;	- применять в соответствии с алгоритмом ключевые инструменты по реализации процессов Стандарта управления персоналом в системе менеджмента качества; - способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	- способностью руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, - выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

модели организаций;			
---------------------	--	--	--

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:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- 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.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/НЕЗАЧТЕНО	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 достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

**3 СЕМЕСТР
УК-3**

1. Один из принципов управления А. Файоля – разделение труда. Это означает....

- а) специализация работ для эффективного использования рабочей силы;
- б) делегирование полномочий каждому работнику;
- в) работа по единому плану;
- г) подчинение индивидуальных интересов – общим;
- д) подчинение общих интересов-индивидуальным.

Ответ: а) специализация работ для эффективного использования рабочей силы

2. Что выступило в качестве эмпирической основы появления школы человеческих

отношений?

Ответ: хоторнские эксперименты

3. Чем характеризуется горизонтальное разделение труда менеджеров?

- а) разделением работ по уровням иерархии;
- б) разделением работ по степени сложности;
- в) разделением работ по количеству сотрудников организации;
- г) **разделением работ по функциям, специализациям;**
- д) разделением труда по планированию.

Ответ: г) разделением работ по функциям, специализациям

4. Стратегия предприятия (организации) представляет собой ...

- а) развернутый детальный план деятельности предприятия на ближайшую перспективу;
- б) установление целей и задач предприятия;
- в) определение путей повышения социальной эффективности предприятия;
- г) **последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятием;**
- д) совокупность действий по продвижению продукции.

Ответ: г) последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятием

5. Кто разработал теорию приобретенных потребностей?

Ответ: Д. МакКлелланд

6. В соответствии с какой из межличностных ролей менеджер стремится найти баланс между запросами подчиненных и интересами компании для повышения эффективности взаимодействия?

Ответ: связующее звено

7. Основным принципом управления, вытекающим из теории «Х», по мнению Д.Макгрегора, является принцип, в соответствии с которым:

- а) **жесткое и непосредственное управление компанией;**
- б) свободное и более общее руководство компанией;
- в) децентрализация официальных полномочий;
- г) более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений;

Ответ: а) жесткое и непосредственное управление компанией

8. Э. Мэйо вместе с коллегами, участвовавшими в хоторнских экспериментах, обнаружили, что отношения внутри коллектива во многом определяются ...

- а) наличием формальной организационной структурой;
- б) **неформальной социальной структурой организации;**
- в) определенными действиями руководства;
- г) деятельностью наблюдателей.

Ответ: б) неформальной социальной структурой организации

9. Какие из перечисленных принципов, сформулированных Д. Макгрегором соответствуют теории «Y»?

- а) децентрализация официальных полномочий;
- б) **свободное и более общее руководство компанией, меньший расчет на принуждение, больший на самоконтроль;**
- в) жесткое и непосредственное управление компанией;

г) минимальное участие рядовых работников в процессе принятия решений;

Ответ: б) свободное и более общее руководство компанией, меньший расчет на принуждение, больший на самоконтроль

10. Какая из функций управления способствует установлению обратной связи?

Ответ: координация

11. Что характеризует последовательность действий, из которых формируется воздействие субъекта управления на объект управления?

Ответ: процесс

12. Для какой национальной модели управления характерны быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе?

Ответ: американской

13. Наличие формального контроля является характеристикой ...

- а) японского менеджмента;
- б) американского менеджмента;**
- в) арабского менеджмента;
- г) европейского менеджмента;
- д) российского менеджмента.

Ответ: б) американского менеджмента

14. Укажите представителей, нормой деловой этики которых является утверждение о том, что главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем, а тот, кто готов пойти на компромисс ради общего согласия.

- а) Великобритании;
- б) Германии;
- в) Японии;**
- г) Швеции;
- д) России.

Ответ: в) Японии

15. Задание на соответствие. Сопоставьте природу стиля к стилю управления:

1	Снятие лидером с себя ответственности, отречение в пользу группы или организации	А	авторитарный
2	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Б	демократический
3	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	В	либеральный

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3
---	---	---

Ответ: 1-В,2-А,3-Б

1. Целенаправленное воздействие на управляемый объект со стороны субъекта управления в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности называется.....

Ответ: управлением

2. С позиции теории открытых систем организация представляет собой.....

- а) сообщество индивидов, объединенных общей целью;
- б) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой;**
- в) четко регламентированную структуру взаимоотношений должностных позиций;
- г) систему, направленную на достижение целей функционирования;
- д) взаимодействие с внутренней средой и адаптацию.

Ответ: б) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

3. Полномочия – это ... право использовать ресурсы организации

- а) неограниченное;
- б) юридически оформленное;**
- в) ограниченное;
- г) легальное;
- д) конвенциональное.

Ответ: б) юридически оформленное

4. Какой из перечисленных принципов является ключевым в теории функций менеджмента?

- а) разделения труда;
- б) научной обоснованности управления;**
- в) лидерства;
- г) управления через конфликты;
- д) управления изменениями.

Ответ: б) научной обоснованности управления

5. Что представляет собой совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект с целью достижения целей компании?

Ответ: методы

6. Совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство, называется

Ответ: системой

7. Какая из содержательных теорий мотивации рассматривает потребность во власти как «желание иметь влияние на других» ...

Ответ: Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

8. Стереотип «экономический человек» – это человек

- а) переживающий собственные состояния, влияющие на производительность труда;
- б) рационально мыслящий;**
- в) выполняющий рабочие функции, как придаток машины;
- г) творчески относящийся в своей деятельности;
- д) лишенный инициативы.

Ответ: б) рационально мыслящий

8. Какое из перечисленных понятий содержится в основе теории мотивации В. Врума?

а) условия труда;

б) выбор;

в) мотив;

г) деньги.

Ответ: б) выбор

9. Какая функция менеджмента отвечает за формирование целей организации?

Ответ: планирование

10. Цели, достижение которых планируются к концу некоторого производственного периода называются ...

Ответ: операционными

11. Одной из главных задач руководителя является...

а) контролировать деятельность коллектива;

б) планировать деятельность коллектива;

в) организовывать деятельность коллектива;

г) прогнозировать изменения внешней и внутренней среды;

д) прогнозировать изменения внутренней среды.

Ответ: г) прогнозировать изменения внешней и внутренней среды

12. Стратегия рассматривается как

а) результат деятельности организации;

б) долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, внешней и внутренней среды;

в) направление деятельности организации для достижения максимальной прибыли;

г) метод руководства организацией;

д) направление деятельности организации.

Ответ: б) долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, внешней и внутренней среды

13. Что из перечисленного ниже характерно для отношений с клиентами, если компания реализует стратегию лидерства по издержкам ...

а) число новых продуктов, число новых клиентов, процент узнаваемости бренда, индекс удовлетворенности клиентов;

б) число новых клиентов, процент узнаваемости бренда, доля рынка;

в) число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, затраты на маркетинг;

г) скорость создания новых продуктов, доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов.

Ответ: б) число новых клиентов, процент узнаваемости бренда, доля рынка

14. За цели развития организации и их определение отвечают ...

а) совет директоров;

б) менеджеры;

в) руководители бизнес-единиц;

г) все сотрудники;

д) директор.

Ответ: а) совет директоров

15. Задание на соответствие. Сопоставьте подходы к пониманию сущности современных концепции менеджмента с их характеристиками:

1	Универсальный термин описывающий набор технических приемов, которые компании используют для снижения издержек	А	Кризисное управление
2	Организациям нужно выявить ключевые процессы своей деятельности, сделав их как можно более бережливыми и эффективными. От периферийных процессов необходимо избавляться	Б	Бережливое производство
3	Управление организацией в условиях судебных исков, экологической катастрофы, финансового краха, обвинения в мошенничестве и тд.....	В	Реинжиниринг

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3
---	---	---

Ответ: 1-Б,2-В,3-А

Примерные вопросы к промежуточной аттестации:

1. Цель, задачи и принципы современного менеджмента
2. Новые функции в менеджменте.
3. Особенности организационной, информационной, логистической и операционной систем организации и особенности их использования в процессном подходе к управлению
4. Факторы проектирования и распределение полномочий в организации.
5. Графический язык моделей процессов ARIS. Основные объекты. Связи объектов. Правила описания процессов.
6. Содержание основных концепций менеджмента: эволюция и современность.
7. Взаимодействие функционального и процессного подходов к управлению организацией. Сетевое планирование и управление как элемент функционального подхода к управлению организацией.
8. Модель организационных изменений К.Левина: размораживание - движение - замораживание. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. ADKAR.
9. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
10. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
11. Процесс внедрения системы управления бизнес-процессами.
12. Участники команды управления бизнес-процессами: лидер, коммуникатор (фасилитатор), внешний консультант, координатор. Их основные полномочия, обязанности и ответственность.
13. Концепция Lean Thinking. Сущность. Актуальность и необходимость применения в современных условиях
14. Концепция «Призмы эффективности» как современный подход к управлению
15. Концепция BSC – Сбалансированная система показателей.
16. Концепция EVA – Экономическая добавленная стоимость.
17. Концепция “Tableau de bord” – Цифровая панель управления.
18. Концепция ABM – Управление на основе процессов. Их сущность, преимущества и недостатки.

19. Карта сбалансированных показателей. Взаимосвязь BSC и стратегии. Разработка стратегии на основе BSC.
20. Финансовая составляющая BSC. Клиентская составляющая BSC. Составляющая внутренних процессов BSC. Составляющая обучения и развития BSC. Процесс разработки BSC.
21. Ключевые показатели деятельности компании (KPI). Основное содержание, принцип и алгоритм разработки.
22. Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
23. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте.
24. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Источники информации. Информационные системы поддержки принятия решений.
25. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой. Организация как социотехническая система. Особенности социальной и технической подсистем организации.
26. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Типы организационных изменений.
27. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений.
28. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений
29. Диверсификация менеджмента: типология и выбор альтернатив.
30. Межличностные коммуникации: характер, барьеры.
31. Организационные коммуникации и их совершенствование
32. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения.
33. Управленческое консультирование как современная тенденция в менеджменте. Возникновение, современное состояние, перспективы развития.
34. Проблема консультант-клиентских отношений. Взаимная ответственность консультанта и клиента. Этика управленческого консалтинга.
35. Трансформация менеджмента и изменения менеджера. Роль менеджера в современном обществе. Качества, необходимые менеджеру XXI века
36. Проблемы взаимодействия уровней управления, подразделений организации при проведении исследовательских работ
37. Стили управления руководителей в организации. Актуальность и необходимость. Современное состояние и тенденции.
38. Демократизация управления как объективное требование совершенствования технологии менеджмента в современных условиях
39. Проблема соотношения и взаимосвязи организационных, административных и социально-психологических методов управления в свете необходимости повышения эффективности организаций.
40. Власть, влияние и лидерство. Современные взгляды. Современные роли руководителя
41. Роль организационной культуры в современных подходах к управлению предприятием. Субъективные и объективные элементы организационной культуры. Современное состояние и тенденции.
42. Факторы, определяющие современный контекст менеджмента: Глобализация, Интернационализация, Проблемы ресурсов, Экология, Неравномерность социального развития
43. Стратегическое видение и стратегический оппортунизм. Взаимоисключение,

взаимодополнение или альтернатива.

44. Определение и сущность процессного подхода. Потребители, владельцы бизнес-процесса.

45. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда)

46. Правильная последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.

47. Понятие входа и выхода бизнес-процесса. Виды ресурсов, используемых в процессах. Основные и вспомогательные, внутренние и внешние процессы. Их потребители

48. Порядок регламентации бизнес-процесса.

49. Управление качеством процессов. Принципы МС ИСО серии 9000, связанные с процессным подходом. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов

50. Практические аспекты реализации принципов и функций менеджмента и современные проблемы

51. Инновации в современной системе менеджмента. Проблемы и перспективы

52. Современные проблемы корпоративного управления

53. Современные особенности реализации принципов корпоративного управления

54. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России.

55. Проблема качества и достаточности информации в современных системах управления

56. Современные проблемы взаимосвязи концептуального, тактического и оперативного уровней управления предприятием

57. Взаимосвязь системного, целевого, функционального, процессного и ситуационного подходов в современном менеджменте

58. Направления дифференциации и интеграции менеджмента в современных реалиях

59. Перерабатывающая, управляющая и обеспечивающая подсистемы операционной системы и влияние их содержания на реализацию процессного подхода к управлению организацией

60. Современные проблемы реализации принципа полномочий и компетентности.

Проблемно-аналитические задания

Задание 1

Разработать систему сбалансированных показателей - BSC для крупной компании, занимающейся производством реализацией продукции (дросселя, стрелки и др) для Российских железных дорог по следующим направлениям:

Первая группа: финансовые показатели. Показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа: описание внешнего окружения предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания могут быть:

способность предприятия к удовлетворению клиента

способность предприятия к удержанию клиента

способность приобретения нового клиента

доходность клиента

объем рынка

рыночная доля в целевом сегменте

Третья группа: оценка внутренних процессов предприятия:

инновационный процесс

разработка продукта

подготовка производства

снабжение основными ресурсами
изготовление
сбыт
послепродажное обслуживание

Четвертая группа: показатели способности предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

люди с их способностями, навыками и мотивацией,
информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени,
организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками

Задание 2

Охарактеризовать каждую коммуникационную сеть в малых группах и привести примеры их использования для реализации конкретных управленческих функций

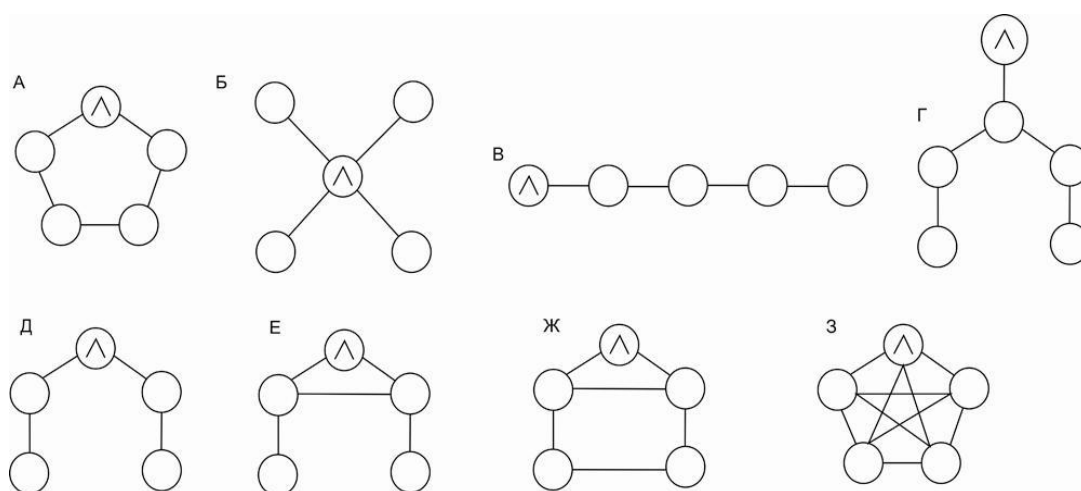


Рис. - Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

Виды коммуникационных сетей	Характеристика коммуникационных сетей	Примеры функций (или ситуаций), где их использование целесообразно
а.- «круг»		
б – «штурвал»		
в – «цепь»		
г - «игрек»		
д.-«тент»		
е – «палатка»		
ж – «дом»		
з – «паутина»		

Рис.1 - Конфигурации коммуникационных сетей в малых группах:

а.- «круг»;
б. – «штурвал»;
в. – «цепь»;
г. - «игрек»;
д.- «тент»;
е – «палатка»;
ж – «дом»;

3 – «паутина»

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под эффективностью организационных коммуникаций?
2. Перечислите принципы формирования коммуникационных сетей.
3. Охарактеризуйте принцип формирования норм управляемости.
4. Раскройте содержание факторов, влияющих на формирование коммуникационных сетей предприятия.
5. Охарактеризуйте особенности формирования коммуникационных сетей в корпоративном менеджменте

Задание 3

Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную Вами на основании цифровых обозначений субъектов и объектов управления, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам:

- вертикальные и горизонтальные
- прямые и обратные
- восходящие и нисходящие
- устные и письменные
- формальные и неформальные.

Комплексное проблемно-аналитическое задание

1. Комплексное проблемно-аналитическое задание

На основании информации о японском и американском стилях управления сделать выводы о достоинствах и проблемах каждого подхода. Определить функциональные и деловые области управления и бизнеса, где эффективно преобладание той или иной сферы.

Критерий	Японский подход	Американский подход
Ключевой принцип организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Направлено на выполнение обязанностей	Отсутствуют
Должностная конкуренция	Не ярко выраженная, проявляется в определенных условиях	Свободная и явная
Гарантия должности	Высокая	Нестабильная
Принятие решений	Система принятия решений «ринги-се» - спроси подчиненного, обдумай	Сверху вниз через СУ и информацию
Делегирование власти	Мало распространено	Широко распространено
Отношение с подчиненными	Семейные, длительные, отеческая забота до пенсии	Контактные, деперсонализированные
Метод найма на работу	После окончания учебных заведений	Также из других источников
Оплата труда	Гарантированная, в большой зависимости от стажа	В зависимости от результатов и договоренности
Основные качества	Умение координировать,	Профессионализм,

руководителя	осуществлять контроль	инициативность
Контроль	Неформальный, коллективный	Четкая процедура контроля, индивидуальный контроль руководителя

2. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Построить план собственной карьеры с учетом следующих рекомендаций.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Внутриорганизационная делится на следующие виды:

вертикальная;

горизонтальная

центростремительная

ступенчатая

Этапы карьеры:

Предварительный этап - до 25 лет

Этап становления - от 25 до 30

Этап продвижения - от 30 до 45 лет.

Этап сохранения - от 45 до 60 лет.

Этап завершения - от 60 до 65 лет

Пенсионный этап.

3. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Гибкий график рабочего дня. В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации в нашей стране используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 ч, другой – с 12 до 20 ч. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

1. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

2. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников

3. Как организовать эффективный контроль за работой сотрудников?

4. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Проанализировать альтернативные подходы к управлению изменениями в организации. Определить их сущность, черты, преимущества и препятствия (или проблемы) при реализации каждого из подходов. Данные занести в таблицу.

Сравнительная характеристика	Альтернативные подходы к управлению изменениями в организации		
	Применение власти	Переподготовка специалистов	Применение разумных расчетов
Достоинства			
Возможные проблемы и препятствия			

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Провести сравнительный анализ теорий организационных изменений: теории О и теории Е. Какая из этих теорий соответствует изменениям, происходящим в вашей организации?

Сравнительные характеристики теорий организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

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 непременно 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.