

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы  
Кафедра менеджмента и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и  
государственной службы  
Р.Г. Харьковский

(подпись)

04 2023 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ»**

По направлению подготовки 38.04. 02 Менеджмент  
Магистерская программа: «Управление системой экономической  
безопасности»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Современные методы управления» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа: «Управление системой экономической безопасности» – 31 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Современные методы управления» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952).

СОСТАВИТЕЛЬ:

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности  
Бессмертная В.В.


Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности «14» 03 2023 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой  
менеджмента и экономической безопасности  В.Н. Тисунова

Переутверждена: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Согласована (для обеспечивающей кафедры):  
Переутверждена: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8

Председатель учебно-методической  
комиссии института  Резник А.А.

## **Структура и содержание дисциплины**

### **1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе**

Цель изучения дисциплины – формирование целостного научного представления об управлении, как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, а также способностей самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

Задачи:

- изучение концептуальных основ теории управления;
- освоение основных понятий и категорий теории управления;
- получение и усвоение знаний в области управления и сопряженных с ней экономических и социальных наук;
- освоение принципов, методов и современных технологий эффективного управления;
- формирование и укрепление определенных навыков, необходимых для управления организацией в современных условиях;
- изучение теории финансов и ее применение при формировании политики управления;
- систематизация современных знаний об управлении организациями в современной системе взглядов на управление.

### **2. Место дисциплины в структуре ООП ВО**

Дисциплина «Современные методы управления» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Ее содержание включает вопросы, относящиеся к методологии управления, служащие основой для целостного восприятия такого явления как управление в социальных системах, фактов и отношений, возникающих в процессе совместного труда, формирует понимание неразрывности процессов управления, организации, поведения людей. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания основ теории менеджмента, типы организационных структур, их основные параметры; умения использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; навыки владения специальной терминологией и лексикой, самостоятельной работы и самоорганизации. Содержание дисциплины логически взаимосвязана с дисциплинами гуманитарного, социального, экономического, а также естественнонаучного циклов изучаемых при освоении квалификационного уровня бакалавр и служит основой для освоения дисциплин «Управленческий консалтинг», «Эффективное управление организацией», «Принятие управленческих решений в системе».

Курс «Современные методы управления» является необходимой для освоения общепрофессиональной компетенции

по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### 3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p><b>ОПК-3.1.</b> Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их эффективность.  <b>ОПК-3.2.</b> Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды.</p>	<p><b>знать:</b>  общую характеристику методов управления;  сущность и специфику управления;  механизмы современного управления; основные методы анализа эффективности управления;  особенности поведения людей, работающих в одной организационной среде, но являющихся представителями разных культур, а также способы разработки управленческих решений в таких организациях</p> <p><b>уметь:</b>  применять изучаемые положения теории и методы управления на практике;  находить необходимую управленческую и законодательную информацию, и использовать её при принятии управленческих решений;  исследовать культурные различия как на международном, так и на национальном уровне, предлагать кросс-культурные стратегии в управлении организацией;</p> <p><b>владеть:</b>  методологией теоретических и экспериментальных исследований в области управления;  навыками применения системы сбалансированных показателей для аудита деятельности организации и принятия управленческих решений;  навыками общения с</p>

		представителями организаций различных стран, исходя из особенностей национальной культуры и систем управления; навыками диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
--	--	---

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Общая учебная нагрузка (всего)</b>	<b>144</b> (4 зач. ед)	<b>144</b> (4 зач. ед)
<b>Обязательная контактная работа (всего)</b> <b>в том числе:</b>	<b>72</b>	<b>8</b>
Лекции	36	4
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	4
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса ( <i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i> )	-	-
<b>Самостоятельная работа студента (всего)</b>	<b>72</b>	<b>136</b>
Форма аттестации	экзамен	экзамен

##### 4.2. Содержание разделов дисциплины

**Тема 1. Эволюция управленческой мысли.** Возникновение, формирование и содержание различных школ менеджмента. Школа научного управления. Классическая (административная) школа в управлении. Школа психологии и человеческих отношений. Школа науки управления (количественная школа). Разнообразие моделей менеджмента. Особенности американской модели. Характеристика японской модели. Западноевропейская модель менеджмента. Развитие менеджмента в России.

**Тема 2. Технология структуризации и описания модели организации.** Основные понятия и определения: функция и бизнес-процесс. Классификация бизнес-процессов организации. Этапы построения процессно-ориентированной бизнес-модели управления организацией.

**Тема 3. Технологии анализа и оценки процессов организации.** Методологии описания бизнес-процессов организации. Показатели, цели и критерии анализа бизнес-процессов организации. Система документации процессно-ориентированной организации.

**Тема 4. Методы управления и их классификация.** Классификация и мотивационная направленность различных методов управления. Сущность

методов управления. Характеристика организационно-распорядительных методов управления. Особенности экономических методов управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям. Экономические стимулы. Социально-психологические методы управления.

**Тема 5. Управление изменениями.** Изменение поведения членов групп. Управление изменениями и нововведениями. Осуществление изменений и нововведений. Управление изменениями: действия менеджера. Формирование рабочих групп для реализации изменений. Проверка эффективности рабочих групп. Контроль проведения организационных изменений.

**Тема 6. Кросс-культурный менеджмент в организации.** История развития кросс-культурного менеджмента. Основные методы исследования в кросс-культурном менеджменте. Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения.

**Тема 7. Кросс-культурные стратегии в управлении организации.** Модели корпоративных культур по Т.Дилу и А.Кеннеди. Модели корпоративных культур по Дж.Зонненфельду. Корпоративные культуры в ККМ: типология Ф.Тромпенаарса и Ч. Хампдена-Тернера.

**Тема 8. Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа.** Информационные процессы и бизнес-среда организации. Архитектура системы управления знаниями для реинжиниринга бизнес-процессов. Информационные технологии описания бизнес-модели организации.

**Тема 9. Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования организации.** Структура системы сбалансированных показателей. Этапы внедрения сбалансированных карт. Каскадирование в системе сбалансированных показателей

**Тема 10. Инструментарий проведения организационных изменений.** Организационно-методические основы создания системы контроллинга в организации. Бенчмаркинг-технологии. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

### 4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Эволюция управленческой мысли.	2	1
2.	Технология структуризации и описания модели организации.	4	
3.	Технологии анализа и оценки процессов организации.	4	
4.	Методы управления и их классификация.	4	1
5.	Управление изменениями.	4	
6.	Кросс-культурный менеджмент в организации.	2	1
7.	Кросс-культурные стратегии в управлении	4	

	организации.		
8.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	4	1
9	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования организации	4	
10	Инструментарий проведения организационных изменений	4	
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>4</b>

#### 4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Эволюция управленческой мысли.	2	1
2.	Технология структуризации и описания модели организации.	4	
3.	Технологии анализа и оценки процессов организации.	2	1
4.	Методы управления и их классификация.	4	
5.	Управление изменениями.	4	
6.	Кросс-культурный менеджмент в организации.	4	1
7.	Кросс-культурные стратегии в управлении организации.	4	
8.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	4	1
9	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования организации	4	
10	Инструментарий проведения организационных изменений	4	
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>4</b>

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Эволюция управленческой мысли.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6	12
2.	Технология структуризации и описания модели организации.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде	8	14

		рефератов, эссе, выступлений, докладов		
3.	Технологии анализа и оценки процессов организации.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>8</b>	<b>14</b>
4.	Методы управления и их классификация.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>8</b>	<b>14</b>
5.	Управление изменениями.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>6</b>	<b>14</b>
6.	Кросс-культурный менеджмент в организации.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>6</b>	<b>14</b>
7.	Кросс-культурные стратегии в управлении организации.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>6</b>	<b>12</b>
8.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>8</b>	<b>14</b>
9.	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	<b>8</b>	<b>14</b>



	организации			
10.	Инструментарий проведения организационных изменений	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов	8	14
<b>Итого:</b>			<b>72</b>	<b>136</b>

**4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Современные методы управления» не предполагаются учебным планом.**

## **5. Образовательные технологии**

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального

содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

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

### **а) основная литература:**

1. Атаманчук Г.В., Управление: сущность, ценность, эффективность: Учебное пособие для вузов / Атаманчук Г.В. - М.: Академический Проект, 2020. - 544 с. - ISBN 978-5-8291-2903-3 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829129033.html>

2. Попов, Р. А. Современные системы управления деятельностью : учебник / Р.А. Попов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 309 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a66df75845075.12590697](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a66df75845075.12590697). - ISBN 978-5-16-013226-6.

3. Менеджмент организаций и администрирование: учебное пособие для магистров / В.Н. Тисунова [и др.]; под ред. В.Н. Тисуновой. – Луганск: Изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2023. – 364 с.– ISBN 978-5-00218-794-2

### **б) дополнительная литература:**

1. Кафидов, В. В. Современные концепции управления : учебник / В. В. Кафидов. - Москва : КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА, 2020. - 442 с. - ISBN 978-5-91292-285-5.

2. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. - 2-е изд. - Москва : РГГУ, 2022. - 100 с. - ISBN 978-5-7281-3083-3.

3. Лукашевич В.В., Менеджмент : учеб. пособие для высших учебных заведений / п/р В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 256 с. ("Менеджмент") - ISBN 5-238-00764-7 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5238007647.html>

4. Современные технологии управления персоналом : учебник / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А. А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1863127. - ISBN 978-5-16-017618-5.

5. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5.

6. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. Том 2 / А.А. Рубчинский. - М.: Юрайт, 2014. - 526 с.

7. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: Примеры, задачи, кейсы: Учебное пособие / Зайцев М.Г., Варюхин С.Е., - 4-е изд., испр. и доп. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 640 с. ("Учебники Президентской Академии") ISBN 978-5-7749-1070-0.

**в) методические рекомендации:**

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Современные методы управления» для магистров всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 - Менеджмент / Сост.: Бессмертная В.В. - Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2020. – 52с.

**г) интернет-ресурсы:**

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

**Электронные библиотечные системы и ресурсы**

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Справочная правовая система «Консультант Плюс» – <https://www.consultant.ru/sys/>

Электронный периодический справочник ГАРАНТ Аналитик – <https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301354/>

**Информационный ресурс библиотеки образовательной организации**

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

**7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины «Современные методы управления» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	<a href="https://www.libreoffice.org/">https://www.libreoffice.org/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice">https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice</a>
Операционная система	UBUNTU 19.04	<a href="https://ubuntu.com/">https://ubuntu.com/</a> <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu">https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu</a>
Браузер	FirefoxMozilla	<a href="http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx">http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx</a>
Браузер	Opera	<a href="http://www.opera.com">http://www.opera.com</a>
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	<a href="http://www.mozilla.org/ru/thunderbird">http://www.mozilla.org/ru/thunderbird</a>
Файл-менеджер	FarManager	<a href="http://www.farmanager.com/download.php">http://www.farmanager.com/download.php</a>
Архиватор	7Zip	<a href="http://www.7-zip.org/">http://www.7-zip.org/</a>
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	<a href="http://www.gimp.org/">http://www.gimp.org/</a> <a href="http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8">http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8</a> <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP">http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP</a>
Редактор PDF	PDFCreator	<a href="http://www.pdfforge.org/pdfcreator">http://www.pdfforge.org/pdfcreator</a>
Аудиоплеер	VLC	<a href="http://www.videolan.org/vlc/">http://www.videolan.org/vlc/</a>

## 8. Оценочные средства по дисциплине

### Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Современные методы управления»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	<b>Пороговый</b>	<b>знать:</b> общую характеристику методов управления; сущность и специфику управления; механизмы современного управления; основные методы анализа эффективности управления; особенности поведения людей, работающих в одной организационной среде, но являющихся представителями разных культур, а также способы разработки управленческих решений в таких организациях;
Основной		<b>Базовый</b>	<b>уметь:</b> применять изучаемые положения теории и методы управления на практике; находить необходимую управленческую и законодательную информацию, и использовать её при принятии управленческих решений; исследовать культурные различия как на международном, так и на национальном уровне, предлагать кросс-культурные стратегии в управлении организацией;
Заключительный		<b>Высокий</b>	<b>владеть:</b> методологией теоретических и экспериментальных исследований в области управления; навыками применения системы сбалансированных показателей для аудита деятельности организации и принятия управленческих решений; навыками общения с представителями организаций различных стран, исходя из особенностей национальной культуры и систем управления; навыками диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	<b>ОПК-3.</b>	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	<b>ОПК-3.1.</b> Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их эффективность.	<p align="center"><b>Тема 1.</b> <i>Эволюция управленческой мысли</i></p> <p align="center"><b>Тема 2.</b> <i>Технология структуризации и описания модели организации.</i></p> <p align="center"><b>Тема 3.</b> <i>Технологии анализа и оценки процессов организации.</i></p> <p align="center"><b>Тема 4.</b> <i>Методы управления и их классификация</i></p> <p align="center"><b>Тема 5.</b> <i>Управление изменениями</i></p> <p align="center"><b>Тема 8.</b> <i>Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа</i></p> <p align="center"><b>Тема 9.</b> <i>Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности и функционирования организации</i></p> <p align="center"><b>Тема 10.</b> <i>Инструментарий проведения организационных изменений</i></p>	1

			<b>ОПК-3.2.</b> Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды.	<b>Тема 6.</b> <i>Кросс-культурный менеджмент в организации</i> <b>Тема 7.</b> <i>Кросс-культурные стратегии в управлении организации</i>	
--	--	--	---	--	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства

1.	<p><b>ОПК-3.</b> Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p><b>ОПК-3.1.</b> Самостоятельно принимает обоснованные организационно-управленческие решения и оценивает их эффективность.</p>	<p><b>знать:</b> общую характеристику методов управления; сущность и специфику управления; механизмы современного управления; основные методы анализа эффективности управления;</p> <p><b>уметь:</b> применять изучаемые положения теории и методы управления на практике; находить необходимую управленческую и законодательную информацию, и использовать её при принятии управленческих решений;</p> <p><b>владеть:</b> методологией теоретических и экспериментальных исследований в области управления; навыками применения системы сбалансированных показателей для аудита деятельности организации и принятия управленческих решений.</p>	<p><b>Тема 1.</b> <i>Эволюция управленческой мысли</i></p> <p><b>Тема 2.</b> <i>Технология структуризации и описания модели организации.</i></p> <p><b>Тема 3.</b> <i>Технологии анализа и оценки процессов организации.</i></p> <p><b>Тема 4.</b> <i>Методы управления и их классификация</i></p> <p><b>Тема 5.</b> <i>Управление изменениями</i></p> <p><b>Тема 8.</b> <i>Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа</i></p> <p><b>Тема 9.</b> <i>Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования организации</i></p> <p><b>Тема 10.</b> <i>Инструментарий проведения организационных изменений</i></p>	<p>доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)</p>
----	--	--	--	--	--



2.	<p style="text-align: center;"><b>ОПК-3.</b></p> <p>Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p style="text-align: center;"><b>ОПК-3.2.</b> Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды.</p>	<p><b>знать:</b> особенности поведения людей, работающих в одной организационной среде, но являющихся представителями разных культур, а также способы разработки управленческих решений в таких организациях;</p> <p><b>уметь:</b> исследовать культурные различия как на международном, так и на национальном уровне, предлагать кросс-культурные стратегии в управлении организацией</p> <p><b>владеть:</b> навыками общения с представителями организаций различных стран, исходя из особенностей национальной культуры и систем управления; навыками диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Тема 6.</b> <i>Кросс-культурный менеджмент в организации</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Тема 7.</b> <i>Кросс-культурные стратегии в управлении организации</i></p>	<p style="text-align: center;">доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты, разноуровневые задания</p>
----	---	---	--	---	--

## 1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1. Управление – это:

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- г) все ответы верны.

2. Менеджмент – это:

- а) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- в) эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- г) все ответы верны.

3. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Вебером в:

- а) 1850;
- б) 1790;
- в) 1833;
- г) 1832.

4. Современное направление в менеджменте получило название:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа ситуационного подхода.

5. Для школы поведенческих наук главным принципом является:

- а) установление межличностных отношений;
- б) выявление неформальных групп и лидеров;
- в) максимальное использование потенциала работника;
- г) подчинение личных интересов интересам организации.

6. А. Маслоу является основателем:

- а) классической школы управления;
- б) школы человеческих отношений;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы количественного подхода.

7. 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;
- б) методы управления;
- в) методы принуждения;
- г) методы стимулирования.

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

- а) уставу предприятия;
- б) правовым нормам;

- в) моральным нормам;
  - г) этическим нормам.
- 9.** Административные методы подразделяются на:
- а) функциональные, правовые, условные;
  - б) обязательные, необязательные;
  - в) организационные, распорядительные, дисциплинарные;
  - г) организационные, обязательные.
- 10.** Главная цель применения социально-психологических методов – это:
- а) достижение высоких финансовых результатов компании;
  - б) установка строгой дисциплины в коллективе;
  - в) формирование в коллективе положительного социально-психологического климата;
  - г) все ответы верны.
- 11.** Можно выделить ... уровня применения экономических методов управления:
- а) четыре;
  - б) пять;
  - в) Два;
  - г) три.
- 12.** С чем связана управленческая деятельность?
- а) с выработкой и реализацией управленческих решений;
  - б) с денежными средствами в их любой форме и проявлении;
  - в) с правоотношениями;
  - г) с принятием управленческих решений.
- 13.** Какой из методов относится к методам управления?
- а) административные-распорядительные;
  - б) экономические;
  - в) психологические;
  - г) все ответы верны.
- 14.** Программно-целевое управление – это...
- а) управление, ориентирующееся на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитой или иной отрасли, или региона и в заранее установленные сроки;
  - б) управление работой системы (объекта, устройства, машины) по заданной программе;
  - в) метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения;
  - г) профессиональная деятельность, которая направлена на максимально эффективную деятельность сотрудников в компании.
- 15.** Экономические методы должны базироваться на ... отношениях рыночной экономики
- а) межличностных;
  - б) товарно-денежных;
  - в) рабочих;
  - г) нет верного ответа.
- 16.** Что из перечисленного относится к видам экономического стимулирования?
- а) заработная плата;
  - б) различные формы и системы заработной платы;
  - в) дополнительные выплаты и льготы;
  - г) всё вышперечисленное.
- 17.** Под изменениями и нововведениями в организации понимается...
- а) осмысленное производство того или иного продукта;
  - б) главный, приоритетный критерий жизнедеятельности группы;

в) процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в систему управления;

г) реагирование на произошедшие перемены.

**18.** Когда можно успешно применять влияние через традиции?

а) для управления персоналом в стрессовых ситуациях;

б) для работ в условиях высокой стабильности внешней и внутренней среды;

в) для простых видов работ;

г) при необходимости использования матричных структур управления.

**19.** Какое из приведенных условий должно стать основным атрибутом рыночной идеологии бизнеса:

а) стабильность (наличие сильной исполнительной власти, парламентских средств политической борьбы, соответствующего законодательства);

б) пропаганда (создание с помощью средств массовой информации образа преуспевающего делового человека, обладающего высокими моральными принципами. Осуждение коррупции, стяжательства, нечестной конкуренции);

в) свобода политическая и экономическая (демократическое государство, многопартийность, свобода слова, печати, совести, свобода выбора экономического субъекта, свободная конкуренция товаропроизводителей, свободное ценообразование. Равенство любых физических и юридических лиц в осуществлении предпринимательской деятельности, суверенитет потребителя и т. д.);

г) право (нормативное закрепление наиболее общих социально приемлемых стандартов поведения, регламентирующих деятельность предпринимателя, борьба с негативными проявлениями, уважение к закону).

**20.** В настоящее время известны четыре подхода к управлению, внесшие огромный вклад в развитие теории и практики управления. Какой из них имеет наибольшее значение:

а) подход к управлению как к процессу. Процессный подход рассматривает его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

б) системный подход. Совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;

в) подход с позиции выделения четырех различных школ в управлении: научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, количественных методов управления (экономико-математические методы);

г) ситуативный подход. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией и самым эффективным является метод, больше всего соответствующий данной ситуации?

Методические рекомендации:

*При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.*

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

## **2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений)**

*(пороговый уровень)*

1. Предмет, объект сущность и содержание теории управления
2. Цели и функции теории управления
3. Методологические теории управления
4. Эволюция управленческой мысли
5. Внутренняя и внешняя среда в управлении организациями
6. Организационные формы и структуры управления
7. Организация разработки решений
8. Эффективность управления
9. Эволюция теории менеджмента
10. Оптимизация принятия управленческих решений
11. Конфликты и пути их разрешения
12. Стратегическое планирование, особенности и проблемы
13. Методы управления трудовой деятельностью
14. Мотивация трудовой деятельности
15. Социально-психологический климат, пути оптимизации
16. Этика деловых отношений
17. Имидж руководителя
18. Контроль и регулирование в системе менеджмента
19. Функции менеджмента: их природа, характер, значение
20. Технология управления, сущность и проблемы
21. Организационная структура управления как форма организации фирмы, методы проектирования
22. Современный менеджмент, основные черты
23. Коммуникация в системе управления
24. Цели и система управления фирмой
25. Управление человеческими ресурсами, сущность, проблемы
26. Внутрифирменное планирование, сущность, проблемы
27. Миссия и цели организации, управление по целям
28. Зарубежный опыт менеджмента
29. Внутрифирменная система информации, задачи, функции
30. Инновационная деятельность организации
31. Социально-экономическая политика организации
32. Система мотивации труда
33. Управление предприятием, цели и задачи
34. Менеджмент в России, специфика проблемы
35. Организация управления в России, пути совершенствования
36. Формы организации в системе менеджмента
37. Эффективность управления, критерии и показатели
38. Руководитель в системе управления
39. Социальная ответственность и организационная культура организации
40. Риск-менеджмент, особенности, цели
41. Организация как система, характеристика, подходы к исследованию
42. Интеграционные процессы управления
43. Управление экономическими отношениями предприятия
44. Тайм-менеджмент, особенности цели
45. Стили управления руководителя
46. Влияние факторов внутренней среды на деятельность организации

- 47. Влияние факторов внешней среды на деятельность организации
- 48. Информационное обеспечение
- 49. Контроллинг, как система управления организацией

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
«доклад, сообщение»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

### 3. Рефераты

*(базовый уровень)*

Темы рефератов:

1. Сущность социального управления.
2. Роль управления в преобразовании общества.
3. Школа научного управления.
4. Школа административного управления.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
6. Вклад различных школ в развитие управленческой мысли.
7. Особенности процессного подхода к управлению.
8. Особенности системного подхода к управлению.
9. Роль человеческого фактора в практике управления.
10. Принципы управленческой деятельности.
11. Модель организации как открытой системы
12. Основные функции управления.
13. Взаимосвязь управленческих функций и их общие характеристики.
14. Стратегическое планирование как ресурс антикризисного управления.
15. Стратегические цели: механизм выдвижения и реализации.
16. Диагностика внешней среды как один из важнейших этапов стратегического планирования.
17. Управленческое обследование организации как один из важнейших
18. этапов стратегического планирования
19. Влияние внешней и внутренней среды на процесс планирования.
20. Основные принципы организационной деятельности.
21. Взаимоотношения организационных полномочий.
22. Мотивационная сфера социального управления: тенденции развития.
23. Смысл и эволюция понятия «мотивация».

24. Вклад теории потребностей Маслоу в практику управления.
25. Вклад теории потребностей МакКлелланда в практику управления.
26. Вклад двухфакторной теории мотивации Герцберга в практику управления.
27. Вклад мотивационной теории ожиданий в практику управления.
28. Вклад мотивационной теории справедливости в практику
29. управления.
30. Процедурные и поведенческие аспекты функции контроля.
31. Пути повышения эффективности управленческого контроля.
32. Характеристики внутренней среды организации.
33. Воздействие внешней среды на организацию.
34. Направленность, содержание и организационная форма методов управления.
35. Организационно-административные методы управления.
36. Экономические и социально-психологические методы управления.
37. Управленческое решение: оптимизация принятия и реализации.
38. Учет поведенческих факторов как необходимое условие эффективного управленческого решения.
39. Методы моделирования управленческих ситуаций.
40. Методы прогнозирования в управлении.
41. Роль информационного обмена в управленческой деятельности.
42. Информационный обмен внутри организации.
43. Пути повышения эффективности межличностных коммуникаций.
44. Формирование трудовых ресурсов.
45. Подготовка и профессиональная ориентация кадров.
46. Государственная кадровая политика.
47. Административно-правовой статус государственного служащего.
48. Профессиональная культура управления.
49. Пути повышения эффективности менеджмента.
50. Особенности различных стилей руководства.
51. Нововведения в управленческой практике.
52. Система методов управления организацией.
53. 14 главных принципов любого метода управления организацией.
54. Управлять организацией в стиле лидера: 4 принципа Lego.
55. Совершенствование управления организацией – метод Деминга.
56. Новые методы управления AGILE: практика внедрения в управлении.
57. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран Южной и Северной Европы.
58. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран Западной Европы.
59. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран Америки и Азии.
60. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран постсоветского пространства.

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «реферат»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Реферат представлен на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Реферат представлен на среднем уровне (студент в целом

	осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Реферат представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Реферат представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

#### 4. Разноуровневые задачи и задания

*(базовый уровень)*

Задание 1. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия уходит на пенсию. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

а) что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?;

б) какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?;

в) ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям? Какие задачи вы хотели бы решать?;

г) что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?;

д) как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста? Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Задание. Подготовьте тезисы своего выступления. Время на подготовку – не более 30 мин, на выступление перед коллективом отдела – 10 мин..

Задание 2. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. 3. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Задание. Разработайте план первого рабочего дня. Время на подготовку – не более 40 мин, на изложение и аргументацию плана перед слушателями – 15 мин. *(высокий уровень)*



Задача 1. Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8.

Указание к решению. Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему уровню качества управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Задача 2. Имеются семь инвестиционных проектов K1, K2, ..., K7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами в млн. р., приведенными в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристики инвестиционных проектов

Показатель	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Прибыль, у. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. р.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. р. Определить перечень эффективных проектов.

Указание к решению. Для выбора эффективных проектов с целью последующей реализации в соответствии с лимитом финансирования необходимо рассчитать эффективность каждого проекта как соотношение прибыли к затратам. Затем упорядочить проекты по величине эффективности, начиная с наибольшей. После чего, суммируя затраты данных проектов нарастающим итогом, выбрать те проекты, которые по сумме затрат не превышают лимит финансирования.

Ситуация 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание. Рассмотрите ситуацию, предложите управленческие пути решения

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устранился от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек - и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы: 1. Как вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру? 2. Чем руководствовался мастер, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 3. Ваш руководитель озабочен тем, чтобы привлечь новых и удержать высокоэффективных сотрудников, которые нужны организации для успешной работы, используя политику поддержки служащих. Он попросил вас заняться этим вопросом.

Задание. Подготовьте краткую справку с конкретными предложениями для вашего руководителя.

Ситуация 4. Компания взяла на работу выпускника вуза, талантливого, но ещё мало знающего о практике применения своих талантов и реалиях бизнеса. Компания учила новичка всем премудростям, руководство лелеяло надежды: «Этот энтузиазм плюс немного опыта – и это будет самый эффективный наш сотрудник». Однако в тот самый момент, когда эти «розовые» надежды были, кажется, уже на грани реализации, их главный реализатор, поблагодарив за всё, чему его здесь научили, исчезает в офисе другого работодателя (хорошо, если не конкурента).

Вопросы: Каковы, по-вашему, потребности молодого специалиста?

Что явилось решающей причиной ухода его из организации?

Ситуация 5. Мастер Беляков жалуется, что он целый день без перерыва на ногах. Если бы он сам обо всем не беспокоился, все шло бы наперекосяк. У него нет времени даже для того, чтобы перекусить. Поэтому нет ничего удивительного в том, что вечерами он приходит домой полностью «выжатый». При анализе деятельности мастера Белякова выяснилось следующее: мастер систематически исключал из поля зрения своих бригадиров. Указания он давал непосредственно отдельным рабочим и детально проверял выполнение. Если работа была выполнена неудовлетворительно, он вмешивался и начинал лично исправлять ошибку.

Вопросы: 1. Выявите причины сложившейся ситуации. 2. Определите стиль управления мастера.

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

## 5. Практическое (прикладное) задание

*(высокий уровень)*

### Задание 1.

1) В группе, которой Вы управляете, есть как старые, так и только что принятые работники. Новые работники еще обучаются. В общем, в команде хорошая рабочая обстановка, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. Но в последнее время растет недовольство, так как новый персонал не вполне справляется с работой. Вас беспокоит, что негативное отношение к новичкам разрушит хорошую командную работу и группе не удастся достичь высоких результатов.

Задание. Опишите какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы:

<i>Характеристика ситуации и применение различных методов управления</i>	<i>Мероприятия по основным видам воздействия</i>
Краткая характеристика проблемы в группе	
Подходы руководителя к реализации проблемы	
Требования к старым и новым работникам	
Материальное воздействие	
Организационное воздействие	
Административное воздействие	
Моральное воздействие	

Задание 2.

Составьте сетевой график исходя из следующего перечня действий:

Действие	Очередность	Продолжительность
А	–	3
Б	–	5
В	А	4
Г	Б	6
Д	В, Г	9
Е	Б	8
Ж	Б	3
З	Ж	2

а) Определите критический путь и общую продолжительность проекта.

б) Составьте график Ганта.

в) При условии, что для выполнения каждого действия необходим один работник, составьте график потребностей в рабочей силе на протяжении всего проекта.

Задание 3.

Вы приняли руководство отделом. Ваш предшественник запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало и сейчас не получится». Другой менеджер считает сотрудников «кучкой бездельников». Все же эту группу жалко, так как ими плохо управляли. С точки зрения карьеры, Вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом. Все изменения команда считает ненужными. В Вас видят карьериста. Они против всего, что может изменить ситуацию.

Задание. Предложите и опишите, что Вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды:

<i>Характеристика ситуации и применение различных методов управления</i>	<i>Мероприятия по основным видам воздействия</i>
Краткая характеристика проблемы в группе	
Подходы руководителя к реализации проблемы	
Требования к старым и новым работникам	
Материальное воздействие	
Организационное воздействие	
Административное воздействие	
Моральное воздействие	

Задание 4.

Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в короткий срок. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в Ваш отдел. Они знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения. Однако, часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда Вас не приглашают на собрания, и Вы не можете повлиять на решение. Несколько раз, принятые решения без

Вашего ведома, отрицательно влияли на работу. Двое из группы стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства. Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Но некоторые восприняли Ваши рекомендации – как «тяжелую руку», что отрицательно повлияет на работу и ухудшит результаты.

*Задание.* Опишите какие шаги необходимо предпринять, чтобы улучшить ситуацию:

<i>Характеристика ситуации и применение различных методов управления</i>	<i>Мероприятия по основным видам воздействия</i>
Краткая характеристика проблемы в группе	
Подходы руководителя к реализации проблемы	
Требования к старым и новым работникам	
Материальное воздействие	
Организационное воздействие	
Административное воздействие	
Моральное воздействие	

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

## 6. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

### ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

1. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
2. Общие представления о содержании менеджмента и управленческой деятельности.
3. Понятие «управление» и понятие «менеджмент». Виды менеджмента.
4. Сущность понятия «организация». Признаки и характеристики организаций.
5. Сущность и содержание управленческой деятельности.
6. Виды разделения труда. Методы управления.
7. Методы решения проблем. Программно-целевое управление.
8. Возникновение, формирование и содержание различных школ менеджмента. Школа научного управления.
9. Классическая (административная) школа в управлении.
10. Школа психологии и человеческих отношений.
11. Школа науки управления (количественная школа).
12. Разнообразие моделей менеджмента. Особенности американской модели.
13. Характеристика японской модели.
14. Западноевропейская модель менеджмента.

15. Развитие менеджмента в России.
16. Методы управления и их классификация.
17. Классификация и мотивационная направленность различных методов управления.
18. Сущность методов управления.
19. Характеристика организационно-распорядительных методов управления.
20. Особенности экономических методов управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.
21. Экономические стимулы.
22. Социально-психологические методы управления.
23. Управление изменениями. Изменение поведения членов групп.
24. Управление изменениями и нововведениями.
25. Осуществление изменений и нововведений.
26. Управление изменениями: действия менеджера. Формирование рабочих групп для реализации изменений.
27. Проверка эффективности рабочих групп.
28. Контроль проведения организационных изменений.
29. Формы власти и влияния.
30. Стиль руководства. Классификация форм власти и влияния.
31. Характеристика основных аспектов власти, их сильные и слабые стороны.
32. Влияние развития общества в целом на эффективность использования различных форм власти.
33. Делегирование полномочий в системе менеджмента.
34. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики.
35. Основные методы исследования в кросс-культурном менеджменте.
36. Кросс-культурные стратегии в управлении организации.

### Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «Экзамен»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
не удовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в

	доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы
--	---

## **7. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

- продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)