

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 21.06.2026 15:48:28

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Современные концепции менеджмента: мировые практики**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.20 Стратегическое управление предприятием

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>5 (3.1)</b>		Итого	
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	119	119	119	119
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	144	144	144	144

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): доцент, Багирян Варвара Александровна

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |  |
|-----|--|
| 1.1 | Сформировать у обучающихся целостное системное представление о современных концепциях и мировых практиках менеджмента, развить компетенции для эффективного стратегического управления организациями в условиях динамичной, неопределённой и высококонкурентной бизнес-среды XXI века. |
|-----|--|

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды**

**ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации**

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

#### Знать:

- современные концепции стратегического менеджмента (Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy, Design Thinking, ESG-подход) и сферы их эффективного применения при разработке стратегий развития организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
- методики комплексного анализа среды организации: PEST, SWOT, VRIO, анализ пяти сил Портера, анализ стейкхолдеров — для обоснования стратегических решений и учёта факторов риска (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
- принципы и инструменты стратегического планирования в условиях VUCA-среды (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность), включая сценарное планирование и форсайт-технологии (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
- современные методологии управления бизнес-процессами (BPR, Lean, Six Sigma, BPMN) и их интеграцию в стратегическое развитие организации (соотнесено с индикатором ПК-2.1);
- классические и гибкие методологии управления проектами (Waterfall, PMBOK, Scrum, Kanban, LeSS), их особенности и сценарии применения в зависимости от уровня неопределённости и риска (соотнесено с индикатором ПК-2.1);
- методы мониторинга и контроля реализации стратегий и программ развития (KPI, Balanced Scorecard, Earned Value Management, дашборды), включая цифровые инструменты сбора и обработки данных (соотнесено с индикатором ПК-2.1).

#### Уметь:

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации с учётом глобальных трендов, отраслевой специфики и культурных особенностей, используя современные управленческие концепции (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
- проводить комплексный анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять стратегические возможности и риски, формировать стратегические альтернативы и выбирать оптимальную стратегию (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
- планировать и организовывать управление бизнес-процессами и проектами в условиях неопределённости, применяя классические, гибкие и гибридные методологии, с учётом факторов риска и ресурсных ограничений (соотнесено с индикатором ПК-1.2);
- формировать систему KPI и индикаторов риска для мониторинга реализации стратегических программ и проектов, интерпретировать данные мониторинга, выявлять отклонения и инициировать корректирующие действия (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
- применять инструменты управления рисками (матрица рисков, реестр рисков, количественный и качественный анализ) на этапах стратегического планирования и реализации проектов (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
- использовать цифровые инструменты и платформы (Jira, Trello, Power BI, Tableau) для планирования, координации, мониторинга и отчётности в управлении стратегиями, бизнес-процессами и проектами (соотнесено с индикатором ПК-2.2).

#### Владеть:

- владеть навыками стратегического анализа и комплексного анализа внешней, внутренней среды организации с применением методик PEST, SWOT, VRIO, анализа пяти сил Портера (соотнесено с индикатором ПК-1.3);
- навыками управления бизнес-процессами для моделирования бизнес-процессов с использованием специализированного ПО (Bizagi, ARIS, Visio) (соотнесено с индикатором ПК-1.3);
- навыками проектного управления с применением диаграммы Ганта, метода критического пути (CPM), сетевого графика (соотнесено с индикатором ПК-1.3);
- практическими навыками коммуникации управления изменениями в организациях для принятия проведения эффективных совещаний и презентаций стратегий для стейкхолдеров (соотнесено с индикатором ПК-2.3);
- навыками ведения переговоров и разрешения конфликтов в мультикультурной среде (с учётом моделей Хофстеде и Холла) (соотнесено с индикатором ПК-2.3);
- навыками коммуникаций в кризисных ситуациях для разработки антикризисных сообщений и планов (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Раздел 1. 1. Стратегический менеджмент и современные концепции управления**

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Эволюция управленческой мысли и современные парадигмы менеджмента. Классические школы управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Переход к современным концепциям (M2.0, M3.0, Agile-менеджмент). Влияние цифровой трансформации и Industry 4.0 на управленческие подходы. Особенности управления в VUCA-мире (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность).	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
1.2	Анализ среды организации: инструменты и методики. PEST-анализ: политические, экономические, социальные и технологические факторы. SWOT-анализ и его ограничения. Анализ пяти сил Портера для оценки конкурентного окружения. VRIO-модель для анализа внутренних ресурсов и возможностей.	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
1.3	Анализ внешней и внутренней среды организации. Выполнение PEST-анализа для выбранной отрасли. Проведение SWOT-анализа реальной компании. Построение карты пяти сил Портера. групповая дискуссия: «Выявление стратегических возможностей и угроз».	Практические занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
1.4	Разработка стратегических альтернатив. Построение матрицы БКГ для портфеля продуктов компании. Применение модели McKinsey-General Electric. Кейс: «Выбор стратегии роста для международной экспансии». Презентация и защита стратегических альтернатив.	Практические занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
1.5	Анализ стратегического позиционирования компании с помощью модели пяти сил Портера. Разработка SWOT-анализа и стратегических рекомендаций для организации. изменения.	Самостоятельная работа	5	119	ПК-2 ПК-1

## Раздел 2. 2. Управление бизнес-процессами и проектами в динамичной среде

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Мониторинг и контроль реализации стратегии предприятия. Система Balanced Scorecard (BSC): четыре перспективы (финансы, клиенты, процессы, обучение и рост). Ключевые показатели эффективности (KPI) и их разработка; Hoshin Kanri: развёртывание политики и управление по целям. аудит стратегии и оценка эффективности реализации программ развития.	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
2.2	ESG-менеджмент и устойчивое развитие. Компоненты ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Международные стандарты (GRI, SASB, TCFD). Интеграция ESG-факторов в корпоративную стратегию. Кейсы компаний, успешно внедривших ESG-подход (Unlever, Patagona).	Лекционные занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
2.3	Классические методологии управления проектами. Разработка календарного плана проекта с использованием диаграммы Ганта.	Практические занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
2.4	Управление рисками проекта. Составление реестра рисков для гипотетического проекта. Количественная оценка рисков (метод Монте-Карло, анализ чувствительности).	Практические занятия	5	2	ПК-2 ПК-1
2.5	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	5	9	ПК-2 ПК-1

## 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Орлович В. А.	Вестник Фонда фундаментальных исследований: журнал	Минск: Белорусская наука, 2013	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Сербина, А. С.	Современные международные организации: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2018	ЭБС «IPR SMART»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
3	Барнаган В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Гришина, С. А.	Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021	ЭБС «IPR SMART»
5	Димитриади Н. А., Иванова Е. А.	Экономика и управление организацией: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Клавсуц, И. Л., Клавсуц, Д. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
7	Барнаган В. С.	Менеджмент и цифровые трансформации: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
8	Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по напр. подгот. "Менеджмент"	М.: КноРус, 2024	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 1 экз.
9	Хохрина, О. М.	Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 «экономика»	Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
10	Томпсон, А. А., А., Дж., Зайцева, Л. Г., Соколовой, М. И.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023	ЭБС «IPR SMART»

### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная справочная система "КонсультантПлюс"

Информационная справочная система "Гарант"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации [https://www.economy.gov.ru/material/open\\_data/](https://www.economy.gov.ru/material/open_data/)

ЕМИСС Государственная статистика <https://www.fedstat.ru>

### 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации			
<p>- современные концепции стратегического менеджмента (Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy, Design Thinking, ESG-подход) и сферы их эффективного применения при разработке стратегий развития организации;</p> <p>- методики комплексного анализа среды организации: PEST, SWOT, VRIO, анализ пяти сил Портера, анализ стейкхолдеров — для обоснования стратегических решений и учёта факторов риска;</p> <p>- принципы и инструменты стратегического планирования в условиях VUCA-среды (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность), включая сценарное планирование и форсайт-технологии.</p>	<p>составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-46), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум (1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>

<p>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации с учётом глобальных трендов, отраслевой специфики и культурных особенностей, используя современные управленческие концепции;</p> <p>- проводить комплексный анализ внешней и внутренней среды организации, выявлять стратегические возможности и риски, формировать стратегические альтернативы и выбирать оптимальную стратегию;</p> <p>- планировать и организовывать управление бизнес-процессами и проектами в условиях неопределённости, применяя классические, гибкие и гибридные методологии, с учётом факторов риска и ресурсных ограничений.</p>		<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям.</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-46), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум (1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>
<p>- владеть навыками стратегического анализа и комплексного анализа внешней, внутренней среды организации с применением методик PEST, SWOT, VRIO, анализа пяти сил Портера;</p> <p>- навыками управления бизнес-процессами для</p>	<p>использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-26), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум (1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>

<p>моделирования бизнес-процессов с использованием специализированного ПО (Bizagi, ARIS, Viso);</p> <p>- навыками проектного управления с применением диаграммы Ганта, метода критического пути (CPM), сетевого графика.</p>			
<p>ПК-2: Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды</p>			
<p>- современные методологии управления бизнес-процессами (BPR, Lean, Six Sigma, BPMN) и их интеграцию в стратегическое развитие организации;</p> <p>- классические и гибкие методологии управления проектами (Waterfall, PMBOK, Scrum, Kanban, LeSS), их особенности и сценарии применения в зависимости от уровня неопределённости и риска;</p> <p>- методы мониторинга и контроля реализации стратегий и программ развития (KPI, Balanced Scorecard, Earned Value Management, дашборды), включая цифровые инструменты сбора и обработки данных.</p>	<p>составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-46), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум (1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>
<p>- формировать систему KPI и индикаторов риска для мониторинга реализации стратегических</p>	<p>использование различных баз данных, использование современных</p>	<p>полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-46), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум</p>

<p>программ и проектов, интерпретировать данные мониторинга, выявлять отклонения и инициировать корректирующие действия;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять инструменты управления рисками (матрица рисков, реестр рисков, количественный и качественный анализ) на этапах стратегического планирования и реализации проектов;</li> <li>- использовать цифровые инструменты и платформы (Jira, Trello, Power BI, Tableau) для планирования, координации, мониторинга и отчётности в управлении стратегиями, бизнес-процессами и проектами.</li> </ul>	<p>информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов</p>	<p>свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям</p>	<p>(1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- практически навыками коммуникации управления изменениями в организациях для принятия проведения эффективных совещаний и презентаций стратегий для стейкхолдеров;</li> <li>- навыками ведения переговоров и разрешения конфликтов в мультикультурной среде (с учётом моделей Хофстеде и Холла);</li> <li>- навыками</li> </ul>	<p>составленный обзор, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы</p>	<p>соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы</p>	<p>Вопросы к экзамену (1-46), тесты (разделы 1-2, 1.1-2.15), коллоквиум (1-7), практико-ориентированные задания (1-5), доклад (1-20), реферат (1-10)</p>

коммуникаций в кризисных ситуациях для разработки антикризисных сообщений и планов.			
---	--	--	--

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляются в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### Вопросы к экзамену

1. Понятие стратегического планирования: цели, задачи, этапы. Роль в управлении организацией.
2. Анализ внешней среды организации: PEST анализ и его применение в стратегическом планировании.
3. Анализ внутренней среды организации: SWOT анализ, VRIO модель.
4. Корпоративные стратегии: виды, особенности выбора и реализации.
5. Конкурентные стратегии по М. Портеру: «лидерство по издержкам», «дифференциация», «фокусирование». Примеры реализации.
6. Матрица БКГ (BCG): назначение, интерпретация, ограничения применения.
7. Матрица McKinsey General Electric: критерии оценки, практическое использование.
8. Модель «пяти сил» М. Портера: анализ конкурентного окружения и его влияние на стратегический выбор.
9. Стратегии роста организации: интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификация. Примеры успешной реализации.
10. Сценарное планирование как инструмент стратегического управления в условиях неопределённости.
11. Цифровая трансформация бизнеса: стратегические подходы и модели внедрения.
12. Устойчивое развитие и ESG стратегии: интеграция в корпоративную стратегию организации.

13. Понятие бизнес процесса: классификация, структура, ключевые характеристики.
14. Моделирование бизнес процессов: нотации BPMN, IDEF0, EPC. Сравнительный анализ.
15. Реинжиниринг бизнес процессов (BPR): сущность, этапы, примеры успешной реализации.
16. Бережливое производство (Lean): принципы, инструменты, эффекты внедрения.
17. Шесть сигм (Six Sigma): методология, DMAIC подход, интеграция с Lean.
18. Автоматизация бизнес процессов: RPA, ИИ, чат боты. Влияние на эффективность управления.
19. Управление качеством бизнес процессов: стандарты ISO 9001, TQM.
20. Ключевые показатели эффективности (KPI) бизнес процессов: выбор, расчёт, мониторинг.
21. Цифровизация бизнес процессов: облачные технологии, Big Data, IoT. Практические кейсы.
22. Риск ориентированный подход к управлению бизнес процессами: идентификация, оценка, минимизация рисков.
23. Проектный менеджмент: понятие проекта, жизненный цикл, ключевые участники.
24. Классические методологии управления проектами: Waterfall, PMBOK. Особенности применения.
25. Гибкие методологии управления проектами: Scrum, Kanban, LeSS. Сравнение и выбор подхода.
26. Инструменты планирования проектов: диаграмма Ганта, сетевой график, метод критического пути.
27. Управление ресурсами проекта: человеческие, финансовые, материальные. Оптимизация распределения.
28. Управление рисками проекта: методы идентификации, оценки (матрица рисков), стратегии реагирования.
29. Мониторинг и контроль реализации проекта: Earned Value Management (EVM), дашборды, отчёты.
30. Управление изменениями в проекте: модели (Lewin, ADKAR), коммуникация с заинтересованными сторонами.
31. Гибридные методологии управления проектами: сочетание Agile и Waterfall. Практические сценарии.
32. Цифровые инструменты управления проектами: Jira, Trello, Asana, Microsoft Project. Сравнительная характеристика.
33. Система мониторинга реализации стратегии: KPI, Balanced Scorecard (BSC), Hoshin Kanri.
34. Стратегический контроль: виды, этапы, инструменты. Отличие от оперативного контроля.
35. Управление по целям (MBO): постановка целей, оценка результатов, обратная связь.

36. Управление эффективностью организации: EFQM, Baldrige Criteria.
37. Адаптивное управление: концепция VUCA мира, гибкость стратегий.
38. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности: виды, этапы проведения, ограничения.
39. Аудит стратегии: цели, методы, интерпретация результатов. Корректировка стратегии на основе аудита.
40. Управление кризисами и антикризисные стратегии: модели, этапы, кейсы успешных решений.
41. Открытые инновации: концепция, модели взаимодействия с внешними партнёрами, примеры компаний.
42. Дизайн мышление (Design Thinking) в менеджменте: этапы, инструменты, применение в разработке продуктов и услуг.
43. Концепция Blue Ocean Strategy: создание «голубых океанов», примеры успешных компаний.
44. Управление знаниями в организации: модели (Nonaka, Takeuchi), системы KMS, культура обмена знаниями.
45. Корпоративное предпринимательство (Intrapreneurship): стимулирование инноваций внутри компании, кейсы Google, 3M.
46. ESG менеджмент: экологические, социальные и управленческие факторы в стратегическом управлении. Международные стандарты (GRI, SASB).

**Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса. Навыки на экзамене проверяются ответами на теоретические вопросы и решением задач из раздела «Практико-ориентированные задания».

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) (оценка «хорошо») выставляется студенту, если он показал наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, если он показал наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется при отсутствии результатов, если ответы не связаны с вопросами, имеет место наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Тесты

### 1. Тестовые задания. Раздел 1

#### Задание 1.1

*Тип задания:* Задание закрытого типа на установление соответствия.

*Текст задания:*

Установите соответствие между школами менеджмента и их ключевыми идеями:

Школа менеджмента	Ключевая идея
А. Научная школа (Ф. Тейлор)	1. Важность человеческого фактора, мотивации и неформальных отношений
Б. Административная школа (А. Файоль)	2. Рационализация труда, стандартизация операций, научный подбор персонала
В. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо)	3. Универсальные принципы управления организацией
Г. Количественная школа	4. Применение математических методов и моделей в управлении

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

#### Задание 1.2

*Тип задания:* Задание закрытого типа на установление соответствия.

*Текст задания:*

Соотнесите концепции управления с их авторами:

Концепция	Автор
А. Теория Х и Y	1. У. Деминг
Б. 14 принципов управления	2. Д. Макгрегор
В. Цикл PDCA (Plan Do Check Act)	3. А. Файоль

Г. Теория Z	4. У. Оучи
-------------	------------

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

### Задание 1.3

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Установите соответствие между современными подходами к управлению и их характеристиками:

Подход	Характеристика
А. Ситуационный	1. Фокус на непрерывном улучшении качества через вовлечение всех сотрудников
Б. Процессный	2. Выбор методов управления в зависимости от конкретной ситуации
В. Системный	3. Рассмотрение организации как совокупности взаимосвязанных элементов
Г. Бережливое производство (Lean)	4. Устранение всех видов потерь в процессах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

### Задание 1.4

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Установите правильную последовательность этапов стратегического управления в организации:

- А) Реализация стратегии.
- Б) Оценка внешней и внутренней среды (SWOT-анализ).
- В) Контроль и корректировка стратегии.
- Г) Формулирование миссии и видения организации.
- Д) Постановка стратегических целей.
- Е) Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

### Задание 1.5

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Расположите в хронологическом порядке появление ключевых концепций менеджмента (от ранних к поздним):

- А) Концепция бережливого производства (Lean Manufacturing).
- Б) Теория научного управления (Ф. У. Тейлор).
- В) Концепция сбалансированной системы показателей (BSC, Каплан и Нортон).
- Г) Административная теория управления (А. Файоль).
- Д) Концепция управления по целям (М. П. Питерс).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 1.6

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Установите последовательность шагов в процессе внедрения концепции «Шесть сигм» (Six Sigma) в организации:

- А) Анализ данных и выявление причин дефектов.
- Б) Определение ключевых показателей эффективности (KPI) и метрик процесса.
- В) Стандартизация улучшенных процессов и контроль.
- Г) Определение проблемы и постановка целей проекта (DMAIC: Define).
- Д) Внедрение улучшений и тестирование решений.
- Е) Сбор данных о текущем состоянии процесса (измерение, Measure).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

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

### Задание 1.7

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Какие из перечисленных концепций относятся к современным концепциям менеджмента?

Варианты ответов:

- а) Теория X и Y Дугласа МакГрегора
- б) Бережливое производство (Lean Manufacturing)
- в) Концепция «Шесть сигм» (Six Sigma)
- д) Классическая административная школа А. Файоля
- е) Концепция управления по целям (Management by Objectives, MBO)
- ф) Agile-подход
- г) Научная организация труда Ф. У. Тейлора

Варианты ответа.

### Задание 1.8

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Вопрос: Какие принципы характерны для концепции бережливого производства (Lean)?

Варианты ответов:

- a) Максимизация запасов на складе для бесперебойной работы
- b) Выявление и устранение всех видов потерь (муда)
- c) Ориентация на потребности конечного потребителя
- d) Построение долгосрочных отношений с поставщиками
- e) Увеличение количества контрольных операций на каждом этапе
- f) Непрерывное совершенствование (кайдзен)
- g) Жёсткое разделение функций между подразделениями

Варианты ответа.

### Задание 1.9

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Вопрос: Какие характеристики присущи Agile-подходу в управлении?

Варианты ответов:

- a) Итеративный и инкрементальный процесс разработки
- b) Жёсткое следование первоначальному плану без изменений
- c) Активное вовлечение заказчика в процесс
- d) Длительные циклы планирования и реализации проекта
- e) Самоорганизующиеся кросс-функциональные команды
- f) Фокус на документации, а не на работающем продукте
- g) Быстрая адаптация к изменениям требований

Варианты ответа.

### Задание 1.10

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных. **Текст задания:**

Какой подход в современном менеджменте предполагает, что эффективность управления зависит от адаптации методов под конкретные ситуации, а не от следования универсальным принципам?

- A) Процессный подход
- B) Системный подход

- C) Ситуационный подход
  - D) Количественный подход
- Вариант ответа.

### Задание 1.11

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных. **Текст задания:**

Какая концепция менеджмента акцентирует внимание на создании долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), включая сотрудников, клиентов, поставщиков, общество и акционеров, а не только на максимизации прибыли для акционеров?

- A) Концепция управления по целям (MBO)
- B) Концепция стейкхолдеров (Stakeholder Theory)
- C) Концепция бережливого производства (Lean Management)
- D) Концепция сбалансированной системы показателей (BSC)

Вариант ответа.

### Задание 1.12

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных. **Текст задания:**

Какой современный тренд в менеджменте подразумевает использование больших массивов данных и продвинутой аналитики для принятия более обоснованных и точных управленческих решений, заменяя интуицию и опыт данным и?

- A) Управление на основе ценностей (Value-Based Management)
- B) Управление на основе данных (Data-Driven Management)
- C) Гибкое управление (Agile Management)
- D) Холакратия (Holacracy)

Вариант ответа.

### Задание 1.13

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Опишите концепцию бережливого производства (Lean Production). Приведите три конкретных примера инструментов или методов Lean, используемых на предприятиях, и поясните, как каждый из них помогает сократить потери (waste). Проиллюстрируйте ответ кратким примером внедрения одного из этих инструментов на реальном или гипотетическом предприятии.

Укажите правильный ответ

### Задание 1.14

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Сравните концепции *управления по целям (Management by Objectives, MBO)* Питера Друкера и *сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC)* Нортон и Каплана. В чём их ключевые сходства и различия? Укажите, для каких типов организаций или ситуаций каждая из концепций может быть более предпочтительна, и обоснуйте свой выбор.

Укажите правильный ответ:

### Задание 1.15

**Тип задания:** Задание открытого типа с развернутым ответом.

**Текст задания:**

Раскройте суть концепции Agile-менеджмента и его применение в не-ИТ-компаниях. Опишите три принципа Agile, которые могут быть адаптированы для традиционного производственного предприятия или сервисного бизнеса. Приведите конкретный пример того, как внедрение одного из этих принципов может улучшить работу отдела продаж в розничной сети.

Укажите правильный ответ:

## 2. Тестовые задания. Раздел 2

### Задание 2.1

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Установите соответствие между концепциями менеджмента и их ключевыми идеями:

Концепции менеджмента	Ключевые идеи
А. Бережливое производство (Lean Production)	1. Фокус на максимизации ценности для клиента и минимизации потерь («муда») в процессах
В. Шесть сигм (Six Sigma)	2. Использование статистического анализа для снижения вариабельности и дефектов до уровня 3,4 дефекта на миллион возможностей
С. Теория ограничений (ТОС)	3. Выявление и управление ключевым ограничением системы для повышения общей произ

Концепции менеджмента	Ключевые идеи
	водительности
D. Agile-менеджмент	4. Гибкость и итеративность в управлении проектами, быстрая реакция на изменения, работа короткими циклами (спринтами)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	B	C	D

### Задание 2.2

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Соотнесите школы менеджмента с их представителями и основными идеями:

Школы менеджмента	Представители	Основные идеи
A. Научная школа управления	1. Элтон Мэйо, Честер Барнард	I. Рационализация труда, стандартизация операций, научный подбор и обучение персонала
B. Школа человеческих отношений	2. Анри Файоль, Макс Вебер	II. Важность учёта человеческого фактора, мотивации, групповой динамики и неформальных отношений в организации
C. Административная школа	3. Фредерик Тейлор, Генри Гантт	III. Принципы административного управления (разделение труда, единоначалие, иерархия и т. д.)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

A	B	C

### Задание 2.3

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление соответствия.

**Текст задания:**

Установите соответствие между стратегическими концепциями и их характеристиками:

Стратегические концепции	Характеристики
А. Стратегия голубого океана	1. Создание нового рыночного пространства («голубого океана») и спроса вместо борьбы в существующем («красном океане»)
В. Сценарное планирование	2. Разработка нескольких альтернативных сценариев будущего и подготовка стратегий для каждого из них
С. Сбалансированная система показателей (BSC)	3. Оценка деятельности организации по четырём перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие
Д. Стратегия фокусирования (по Портеру)	4. Сосредоточение на конкретном сегменте рынка, нише или группе потребителей для достижения преимуществ

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	С	Д

### Задание 2.4

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Установите правильную последовательность этапов стратегического управления в организации согласно классической модели:

- А. Реализация стратегии.
- Б. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ).
- В. Оценка результатов и корректировка стратегии.
- Г. Формулирование миссии и целей организации.
- Д. Выбор и разработка стратегии.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 2.5

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Расположите в хронологическом порядке появление ключевых школ менеджмента, от самых ранних к более поздним:

- А. Школа поведенческих наук.
- Б. Классическая (административная) школа (А. Файоль).
- В. Школа научного управления (Ф. Тейлор).
- Г. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
- Д. Количественная (математическая) школа.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

### Задание 2.6

**Тип задания:** Задание закрытого типа на установление последовательности.

**Текст задания:**

Установите последовательность шагов в цикле Деминга (PDCA), используемом в современных концепциях менеджмента качества:

- А. Act (Действуй) — внедряй изменения на постоянной основе или корректируй план.
- Б. Plan (Планируй) — определи цели, проанализируй процесс, разработай план улучшений.
- В. Check (Проверяй) — оцени результаты, сравни фактические показатели с целевыми.
- Г. Do (Делай) — реализуй план в пилотном режиме, собери данные.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

### Задание 2.7

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Какие из перечисленных концепций относятся к современным подходам в менеджменте?

Варианты ответов:

- a) Теория X и Y Д. МакГрегора
- b) Бережливое производство (Lean)
- c) Концепция «Шесть сигм» (Six Sigma)
- d) Классическая административная школа А. Файоля
- e) Agile-менеджмент
- f) Научная организация труда Ф. Тейлора

Варианты ответа.

--

### Задание 2.8

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Какие характеристики свойственны концепции «голубого океана» (Blue Ocean Strategy)?

Варианты ответов:

- a) Сосредоточение на конкуренции с существующими игроками
- b) Создание нового рыночного пространства без конкуренции
- c) Акцент на снижении издержек любой ценой
- d) Инновации в ценностном предложении для клиентов
- e) Игнорирование потребностей текущих потребителей
- f) Совмещение дифференциации и низких затрат

Варианты ответа.

### Задание 2.9

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

**Текст задания:**

Какие инструменты и практики характерны для внедрения концепции устойчивого развития (ESG) в корпоративном управлении?

Варианты ответов:

- a) Отчётность по выбросам парниковых газов (углеродный след)
- b) Внедрение системы тотального контроля качества (TQM)
- c) Программы корпоративной социальной ответственности (КСО)
- d) Оптимизация организационной структуры по принципам бюрократии М. Вебера
- e) Интеграция ESG-факторов в инвестиционные решения
- f) Использование сбалансированной системы показателей (BSC) с учётом экологических и социальных целей

Варианты ответа.

### Задание 2.10

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Какой подход в менеджменте предполагает, что эффективность управления зависит от адаптации методов к конкретной ситуации?

- A) Процессный подход
- B) Системный подход
- C) Ситуационный подход

D) Количественный подход  
Вариант ответа.

### Задание 2.11

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Какая концепция менеджмента акцентирует внимание на непрерывном улучшении качества продукции и процессов через вовлечение всех сотрудников и ориентацию на потребителя?

- A) Бережливое производство (Lean Manufacturing)
- B) Шесть сигм (Six Sigma)
- C) Всеобщее управление качеством (TQM)
- D) Теория ограничений (ТОС)

Вариант ответа.

### Задание 2.12

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Кто из перечисленных авторов является основоположником концепции «управления по целям» (Management by Objectives, MBO)?

- A) Фредерик Тейлор
- B) Анри Файоль
- C) Питер Друкер
- D) Элтон Мэйо

Вариант ответа.

### Задание 2.13

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Опишите концепцию Agile-менеджмента, указав:

- ключевые принципы;
- отрасли и типы организаций, где она наиболее эффективна;
- 2–3 преимущества и 2–3 ограничения её применения в российских компаниях.

Укажите правильный ответ:

### **Задание 2.14**

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Сравните японскую и американскую модели менеджмента по следующим критериям:

- подход к принятию решений;
- система найма и карьеры;
- стиль лидерства;
- отношение к ошибкам и инновациям.

Приведите по 1–2 примера известных компаний, реализующих каждую модель, и кратко объясните, почему они соответствуют ей.

Укажите правильный ответ:

### **Задание 2.15**

**Тип задания:** Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

**Текст задания:**

Раскройте суть концепции управления по целям (МВО — Management by Objectives), предложенной Питером Друкером.

В ответе укажите:

- основные этапы процесса МВО;
- 2–3 преимущества и 2–3 потенциальных недостатка МВО для современной организации;
- пример внедрения МВО в реальной компании (название компании, как именно применялась концепция, какой результат был достигнут).

Укажите правильный ответ:

### **Критерии оценивания за один тест**

- 15-20 баллов выставляется студенту, если каждый тест раздела решен правильно на 71-100%;
- 9-14 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 51-70%;
- 8-13 баллов, если тест решен правильно на 25-50%;
- 0-7 баллов если тест решен правильно на 0-24%.

За семестр студент выполняет два теста по 15 вопросов. За один тест 20 баллов максимум, за семестр студент выполняет два теста, максимум 40 баллов.

## Вопросы для коллоквиумов

1. В чём состоят ключевые отличия стратегического управления от оперативного? Приведите 3–4 конкретных примера различий по таким критериям, как временной горизонт, цели, характер решений и уровень ответственности.
2. Раскройте сущность модели пяти сил М. Портера. Для каждой из пяти сил (угроза новых игроков, угроза заменителей, власть поставщиков, власть покупателей, конкуренция внутри отрасли) укажите один реальный пример из современной российской экономики и кратко объясните его.
3. Опишите этапы процесса стратегического управления организацией. Для каждого этапа (анализ среды, формулирование стратегии, реализация, контроль) приведите по одному инструменту стратегического менеджмента (например, SWOT-анализ, матрица БКГ и т.д.) и объясните, как этот инструмент помогает на данном этапе.
4. Сравните две базовые конкурентные стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам и дифференциацию. Заполните сравнительную таблицу по параметрам: целевая аудитория; ключевые ресурсы и компетенции; источники конкурентного преимущества; риски реализации стратегии.
- 5.
6. Что такое «стратегический разрыв» (strategy gap)? Опишите 3–4 типичные причины его возникновения в организациях. Предложите комплекс из 3–4 управленческих действий, которые помогут минимизировать риск появления стратегического разрыва при реализации новой корпоративной стратегии. В качестве примера используйте гипотетическую или реальную компанию.
7. Проанализируйте, как современные тренды (цифровизация, ESG-повестка, удалённая работа) влияют на традиционные концепции стратегического менеджмента. Выберите одну из школ стратегического мышления (например, школу планирования или ресурсную школу) и покажите:

### Ключи ответов на вопросы коллоквиума:

1. Аргументация своей позиции по дискуссионному вопросу.
2. Построение (при необходимости) графического описания проблемы (диаграмм, графиков, презентаций).
3. Формирование выводов.

### Критерии оценки:

Максимальная оценка – 20 баллов. Проводится один коллоквиум в семестр.

- 17-20 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 11-16 баллов, проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-10 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

### **Темы докладов**

1. Стратегическое планирование в условиях VUCA-мира: вызовы и инструменты адаптации.
2. Характеристика VUCA-среды (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность).
3. Современные инструменты стратегического планирования для VUCA-условий.
4. Применение модели Balanced Scorecard (BSC) в стратегическом управлении организацией.
5. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и лучшие мировые практики.
6. Ключевые технологии цифровой трансформации (Big Data, IoT, ИИ, RPA).
7. Модели цифровой трансформации: от автоматизации к цифровому бизнесу-модели.
8. Blue Ocean Strategy: создание «голубых океанов» и уход от конкуренции.
9. Пять этапов дизайн-мышления (эмпатия, определение, генерация идей, прототипирование, тестирование).
10. Корпоративное предпринимательство (Intrapreneurship): стимулирование инноваций внутри компании.
11. ESG-менеджмент: интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в стратегию.
12. Бенчмаркинг как инструмент повышения эффективности организации.
13. Цифровизация HR-процессов: HR Tech и управление талантами.
14. Современные цифровые инструменты для рекрутинга, адаптации, обучения и оценки персонала.
15. Культурные измерения (Хофстеде, Холл) и их влияние на командную работу.
16. Устойчивое развитие и циркулярная экономика: бизнес-модели будущего.
17. Гибкие методологии управления проектами: Scrum, Kanban, LeSS. Сравнение и выбор подхода.
18. Управление ресурсами проекта: человеческие, финансовые, материальные. Оптимизация распределения.
19. Гибридные методологии управления проектами: сочетание Agile и Waterfall. Практические сценарии.

20. Дизайн-мышление (Design Thinking) в менеджменте: этапы, инструменты, применение в разработке продуктов и услуг.

**Критерии оценивания:**

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад с высоким уровнем оригинальности материала;
- 5-7 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад, но часть материалов скопирована;
- 0-4 балла при скопированных материалах и низком уровне включенного в доклад материала.

Выполняется один доклад за семестр.

**Темы рефератов**

1. Деловая и фоновая среда, из особенности в современных условиях ведения бизнеса.
2. Классификация коммуникаций. Основные элементы и этапы процесса коммуникации.
3. Межличностные коммуникации. Преграды в межличностных коммуникациях.
4. Виды управленческих решений. Классификация решений по уровням управления.
5. Требования к принимаемым решениям. Ограничения при принятии решений.
6. Модели и методы принятия решений.
7. Понятие риска в бизнесе. Классификация видов риска.
8. Система управления рисками.
9. Характер и основные методы изменений в организации.
10. Модели стратегий по Г.Минцбергу. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании.

**Критерии оценки:**

Оценка 10 баллов за 1 реферат, максимальное количество 1 реферат за семестр. Максимальное количество 10 баллов.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл тему реферата и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 5-7 баллов, если содержание рефератов освещено не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примера практического применения.

**Практико-ориентированные задания**

## **Задание 1. Построение эффективной команды**

1. Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:
  - отрасль (рынок);
  - территориальное размещение;
  - необходимые технологии;
  - предполагаемые объемы производства и т.п.
2. Сформулируйте миссию и систему целей организации.
3. Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).
4. Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников (от 5-10 чел.).
5. Создайте эффективную команду из числа ваших сокурсников.  
*Технология создания эффективной команды* включает в себя следующие этапы:
  - 1) отбор сотрудников;
  - 2) регулирование численности команды;
  - 3) совместное определение целей, постановка задач;
  - 4) мотивация – каждый должен знать, какую выгоду он получит от общей успешной деятельности;
  - 5) стандартизация норм поведения, дресс-код и т.п.;
  - 6) создание условий для более близкого знакомства членов команды между собой;
  - 7) обучение;
  - 8) ввод системы контроля, поощрение самоконтроля;
  - 9) поддержка командного духа;
  - 10) замена членов команды, которые не хотят или не могут работать в соответствии с установленными корпоративными стандартами.

## **Задание 2. Определение компетенций у сотрудников**

1. Дать определение должности «менеджер».
2. Какими полномочиями в организации наделяется менеджер?
3. Может ли владелец компании сам выполнять функции управленческие функции? Приведите примеры.
4. Какие компетенции необходимы современному менеджеру? Используя Интернет-ресурсы, журнальные статьи и т.п., выберите в качестве примеров две-три современные компании. Составьте перечни компетенций (качеств, навыков) руководителей этих компаний.
5. Разработайте свою систему требований, предъявляемых к имиджу современного менеджера:
  - одежда и аксессуары;
  - манера поведения;
  - речь и манера общения;

- другие качества.

6. Разработайте собственный план развития компетенций менеджера (предпринимателя). Для этого перерисуйте и заполните таблицу: укажите годы, начиная с текущего; в остальные ячейки запишите качества, знания и навыки, которые вы планируете получить (развить в себе), для того чтобы стать высокоэффективным менеджером (табл. 1).

Таблица 1 – План развития компетенций менеджера

Годы	Компетенции		
	Личные качества (черты характера)	Знания	Навыки
20__			
20__			
20__			
20__			

### Задание 3. Построение матрицы ответственности

При создании кондитерской для производства качественных и вкусных изделий директор решает распределить задачи и ответственность за их выполнение между сотрудниками, для чего использует матрицу ответственности. Матрица ответственности явным образом устанавливает степень ответственность каждого участника проекта за отдельные виды работ, поэтому очень полезно ее составить и ознакомить с ней всех участников проекта перед этапом исполнения.

Задачи, необходимые для создания и работы кондитерской:

1. Выбор помещения	2. Покупка оборудования	3. Подбор персонала	4. Управление персоналом	5. Руководство компанией
6. Экономическая деятельность	7. Производство продукции	8. Сбыт продукции	9. Маркетинг	10. Оформление продукции
	11. Контроль над качеством продукции	12. Разработка ассортимента		

Определение должностных полномочий сотрудников в организации:

Задачи проекта	Роль в проекте / должность									
	Директор	Производственный менеджер	Маркетолог	Менеджер по персоналу	Бухгалтер	Художник-Кондитер (5-6 разряд)	Рабочий-кондитер (1-4 разряд)	Руководитель смены	Контролер качества	Рабочий персонал (фасовщик, упаковщик)
Выбор помещения	К	О								
Покупка оборудования	К	О				С				
Подбор персонала	К			О		С				
Сбыт продукции	К	И	О							
Маркетинг	К		О							
Управление персоналом	К	С		О				И		
Руководство компанией	О	И		И						
Экономическая деятельность	К	И			О					
Производство продукции	К	О				С	И	К	С	И
Оформление продукции	К					О	И			
Контроль над качеством продукции	К					С	О	О	К	
Разработка ассортимента	К					О			С	

где:

К	Контролирует, утверждает / не утверждает
О	Ответственный - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации и выполнять её
И	Исполнитель - выполняет задачу, но не несет ответственности
С	Консультант - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации

Для понимания, анализа и принятия решений о проектировании новой системы используется IDEF0-модель. IDEF0-модель – это искусственный объект, представляющий собой виртуальный образ системы и ее компонентов, в виде функциональной структуры объекта, отображающих производимые им действия и связи между этими действиями (табл. 1).

Таблица 1 - Матричное представление организации

Организация	Первичные входы	Преобразования	Ресурсы	Показатели конечных результатов	Конечный продукт
Кондитерская	Мука, сахар, какао, молочные продукты, яйца, фруктовые соки, вкусовые добавки, красители, желирующие компоненты	Выпечка, приготовление кондитерских изделий, их художественное оформление	Рабочие, менеджеры, оборудование для изготовления продукции, сырье (ингредиенты)	Прибыль, доход, повышение спроса на продукцию кондитерской, увеличение объема продаж, увеличение доли рынка в регионе	Качественные и вкусные кондитерские изделия

Задание: Выбрать любую организацию, определить задачи, необходимые для ее функционирования, определить ее должностной состав и составить конечное матричное представление организации.

#### **Задание 4. Основные направления консультационных услуг**

1. Перечислите десять основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.
2. Дайте отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу.
3. Сформулируйте причины найма консультанта клиентом.
4. Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов.
5. Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.
6. Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных предприятий и проблемных. Где он больший и почему?
7. Подумайте, над каким типом проекта вы бы не хотели работать как консультант, поскольку считаете, что данный сектор бизнеса и результаты проекта противоречат вашим нравственным нормам или профессиональной компетенции. Коротко обоснуйте свою позицию.
8. Ниже приведены основные причины обращения фирм к консультантам по консалтингу. Ранжируйте их по важности и продолжите список: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность; желание систематизировать бизнес процессы в своей фирме; желание получить сертификат качества в рамках ИСО; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса; остальное (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.).

#### **Задание 5 Формирование миссии и стратегии предприятия**

##### I этап: Формирование общего представления о предприятии

- 1) Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру исследуемого Вами предприятия.
  - 2) Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием.
  - 3) Сформулируйте существующую стратегию предприятия.
- Попробуйте ответить на вопрос: «Какой цели подчинялась работа предприятия в последние 4–5 лет?».

##### II этап: Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

- 1) Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия.
- 2) Определите доминирующую мотивационную характеристику персонала Вашего предприятия.

Попробуйте ответить на вопрос: «Для чего люди работают на данном предприятии?».

Мотивация работника во многом определяет результативность его труда.

3) Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия.

4) Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия. В какой степени благополучие (неблагополучие) предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

5) Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов. Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет, то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции? Как осуществляется управленческое консультирование на данном предприятии, какова его степень важность с Вашей точки зрения?

### III этап: Характеристика процессов, происходящих на предприятии

1) Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям). Меняется ли что-то в политике производства, сбыта и цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

2) Сформулируйте основные принципы кадровой политики предприятия. Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве?

Важна ли для Вас производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

3) Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии, за последние три - пять лет. Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства?

4) Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию. Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (т. е. растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта)? Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки?

5) Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии.

Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

6) Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия. Попробуйте выбрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы, и каким образом?

7) Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии. Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, организационная структура, которая использовалась до сих пор на Вашем предприятии? Если нет, то, в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим? Что является результатом выполнения задания?

**Задание: Выполнение задания состоит из трех этапов. Для подготовки задания необходимо поэтапно ответить на все вопросы. Использовать минимум 2 вида услуг из предложенных к рассмотрению:**

1. супермаркет;
2. фермерское хозяйство или крупное сельскохозяйственное предприятие;
3. ателье или швейная фабрика;
4. кондитерские изделия;
5. услуги автосервиса;
6. туроператор;
7. строительное предприятие;
8. крупное предприятие оптовой торговли с выходом на международный рынок;
9. предприятие по добыче полезных ископаемых;
10. хлеб и хлебобулочные изделия;
11. производство стройматериалов;
12. мебельное производство;
13. производство металлопластиковых окон;
14. производство рекламы;
15. культурно-досуговые центры и прочее.

#### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка 20 баллов за все задания. Максимальное количество 5 заданий за семестр. В семестре решаются все задания. За верно решенную одну задачу студент получает 4 балла.

- 13-20 баллов выставляется студенту, если он выполнил все задания правильно;
- 5-12 баллов если он выполнил 3-2 задания правильно;
- 0-4 балла если он выполнил 1- задание правильно.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Эволюция управленческой мысли и современные парадигмы менеджмента. Классические школы управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер). Переход к современным концепциям (M2.0, M3.0, Agile-менеджмент). Влияние цифровой трансформации и Industry 4.0 на управленческие подходы. Особенности управления в VUCA-мире (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность). Анализ среды организации: инструменты и методики. PEST-анализ: политические, экономические, социальные и технологические факторы. SWOT-анализ и его ограничения. Анализ пяти сил Портера для оценки конкурентного окружения. VRIO-модель для анализа внутренних ресурсов и возможностей. Разработка стратегий развития организации. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. Матрица БКГ (BCG) и её практическое применение. Модель McKinsey-General Electric: критерии оценки и выбор стратегии. Концепция Blue Ocean Strategy: создание «голубых океанов» и уход от конкуренции. Стратегическое планирование в условиях неопределённости. Сценарное планирование и форсайт-технологии. Адаптивное управление и гибкие стратегии. Стратегический контроль: виды, этапы, инструменты. корректировка стратегий в условиях быстроменяющейся среды. Мониторинг и контроль реализации стратегии предприятия. Система Balanced Scorecard (BSC): четыре перспективы (финансы, клиенты, процессы, обучение и рост). Ключевые показатели эффективности (KPI) и их разработка; Hoshin Kanri: развёртывание политики и управление по целям. аудит стратегии и оценка эффективности реализации программ развития. ESG-менеджмент и устойчивое развитие. Компоненты ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление). Международные стандарты (GRI, SASB, TCFD). Интеграция ESG-факторов в корпоративную стратегию. Кейсы компаний, успешно внедривших ESG-подход (Unlever, Patagona). Управление стратегическими рисками. Идентификация и классификация стратегических рисков. Методы оценки рисков (качественный и количественный анализ, матрица рисков). Стратегии реагирования на риски (уклонение, снижение, передача, принятие). Особенности управление рисками при выходе компании на новый рынок. Цифровая трансформация бизнеса. Ключевые технологии цифровой трансформации (Big Data, IoT, ИИ, RPA). Модели цифровой трансформации: от автоматизации к цифровому бизнесу-модели. Влияние цифровых технологий на стратегическое управление.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки: Управление знаниями в организации. Развитие дизайн-мышления в разработке продуктов и услуг. Развитие корпоративного предпринимательства и инноваций. Принятие эффективных управленческих решений в организациях.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклады и рефераты по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

### **Методические рекомендации по написанию докладов, требования к оформлению**

Порядок подготовки доклада:

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

Доклад должен быть нацелен на получение навыков и применения методов теории организации.

#### **1. Вводная часть:**

- сообщение темы и цели;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения материала.

#### **2. Основная часть:**

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

#### **3. Заключительная часть:**

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Доклад должен быть набран на компьютере (размер шрифта - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.

## **Методические рекомендации по написанию рефератов, требования к оформлению**

Реферат должен быть нацелен на получение навыков и применения методов теории организации. Структура реферата:

- титульный лист;
- оглавление (содержание);
- основную часть;
- приложения;
- список использованных источников (отчетные материалы организаций, результаты исследований, нормативные документы, специальная литература, интернет-ресурсы и т.п.).

В реферате необходимо отразить следующие позиции:

- теоретическая и методологическая часть. Отражает основные теоретические аспекты темы реферата.

- практическая часть должна быть написана на примере конкретной организации (отрасли), должна содержать рекомендации по совершенствованию управления деятельностью организации.

Реферат должен быть набран на компьютере (размер шрифта - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия по курсу современные концепции менеджмента: мировые практики позволяют получить и закрепить навыки взаимодействия с представителями других культур и повысить эффективность работы менеджера на основе понимания особенностей организации менеджмента в разных странах. Практические занятия эффективны после самостоятельного изучения бакалаврами лекционного материала, изложенного в предлагаемых учебниках и в электронных версиях учебников, опубликованных проф. В.А. Долятовским и имеющихся в сети Интернет.

Практические занятия углубляют и детализируют полученные самостоятельно знания. Практическое занятие предполагает разработку студентами по заданию и под руководством преподавателей одного или нескольких вопросов.

Выступая на практическом занятии, студенты должны показать умение выделить основные положения, иллюстрировать их применение, а также делать практически значимые выводы из теоретических положений.

Практические занятия должны способствовать закреплению знаний и приобретению навыков в области применения инструментов менеджмента, проведения стратегического анализа, работы с информацией, анализа организационных изменений и организационного развития предприятия.

Порядок подготовки практического занятия:

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

При разработке методики проведения практических занятий важное место занимает вопрос о взаимосвязи между практическим занятием и самостоятельной работой студентов. Практическое занятие должно быть нацелено на получение навыков и применения методов межкультурного взаимодействия.

Порядок проведения практического занятия:

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели занятия;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения материала.

2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Практические занятия предусматривают проведение деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, командную работу при выполнении заданий, тренинги, направленные на развитие представлений и навыков менеджмента, изучению рыночной ситуации, оценке корпоративной стратегии компании.