

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**


**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Артюшкова А.Ю.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 65.011.56**  
**ББК 81.2**  
**А86**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Рубин А.Г.

**Артюшкова А.Ю.**

«Современные теории менеджмента» для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров). — Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 62 с.

Дисциплина «Современные теории менеджмента» является обязательной дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» (программа подготовки магистров).

Настоящая рабочая программа дисциплины «Современные теории менеджмента» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

*Артюшкова Александра Юрьевна*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Артюшкова А.Ю. 2025

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	10
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	20
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	39
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	52
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	54
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	55
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	62
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	64

## **1. Наименование дисциплины**

Дисциплина Б1.О.03.01 – «Современные теории менеджмента».

Цель дисциплины – выработка у магистрантов углубленного понимания существующих тенденций развития менеджмента в условиях глобализации экономики, овладения инструментарием решения практических проблем управления современными компаниями. Вооружить магистрантов теоретическими знаниями и практическими навыками, необходимыми для создания и использования теорий современного менеджмента в области подготовки и принятия управленческих решений по всем аспектам политических, экономических и социальных проблем.

Изучается в 1 семестре (очная форма).

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы, важнейшие понятия, принципы организации эффективного менеджмента;
- изучить эволюцию теории менеджмента;
- овладеть практическими навыками решения задач менеджмента;
- изучить современные подходы и развитие классических направлений менеджмента;
- ознакомиться с современными подходами развития школы человеческих отношений;
- освоить методы системного подхода и ситуационного менеджмента;
- изучить систему управленческих технологий и информационно-коммуникационный аспект;
- овладеть современными инструментами, моделями и механизмами управления;
- научиться использовать современные подходы и концепции в практике менеджмента.

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

Дисциплина Б1.О.03.01 – «Современные теории менеджмента» обеспечивает формирование следующих компетенций направления «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины Б1.О.03.01 – «Современные теории менеджмента» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
Универсальные компетенции магистерской программы «Проектный менеджмент»			
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	<p>1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p> <p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p> <p>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на</p>	<p><b>Знать:</b> основные теории современного менеджмента (в т.ч мотивации, лидерства, стейкхолдеров, организационного поведения, организационной культуры и др.) и их развитие в процессе межкультурного взаимодействия и организации межличностных отношений.</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать и сопоставлять эти теории, понимать национальные особенности бизнеса и менеджмента.</p> <p><b>Знать:</b> теоретические основы межличностного взаимодействия для решения различных задач современного бизнеса.</p> <p><b>Уметь:</b> применять на практике теоретические принципы, методы и модели межличностных отношений.</p> <p><b>Знать:</b> основы межкультурного взаимодействия, специфику национальных моделей бизнеса и управления, построения глобальных сетей и партнерств, новые формы организации.</p>

		основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	<b>Уметь:</b> налаживать взаимодействие в межкультурной среде.
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	<p>1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.</p> <p>2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</p> <p>3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p>	<p><b>Знать:</b> основы организационной работы в команде и целеполагание.</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать цели с учётом особенностей групповой динамики.</p> <p><b>Знать:</b> методы стратегического планирования в командообразовании.</p> <p><b>Уметь:</b> сочетать выбор командной стратегии с задачами команды на основе экспертной оценки.</p> <p><b>Знать:</b> методы количественного и качественного прогнозирования командной деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b> планировать личный вклад в деятельность команды, быть ответственным лидером в групповой работе.</p>
Профессиональные компетенции направления			
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечить их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы реализации проекта по внедрению организационных изменений;</li> <li>– роль, функции и задачи менеджера как администратора и лидера в современных условиях, с учетом изменений и прошлого опыта;</li> <li>– основные концепции взаимодействия людей в организации, включая мотивацию, групповую динамику, коммуникации, лидерство и управление изменениями, в том числе национально – этнического и инновационного характера.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать алгоритм и план организационных изменений;</li> <li>– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;</li> <li>– участвовать в организации сетевого взаимодействия в</li> </ul>

		<p>2. Анализирует качество управления организацией.</p>	<p>условиях рыночной экономики;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать программы организационных изменений на основе перехода от вертикальной иерархии к горизонтальной сетевой системе отношений.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обязательность оценки качества управления с целью контроля за эффективностью развития компании;</li> <li>– методы оценки качества управления на основе совокупности обобщенных показателей, имеющих иерархическую структуру;</li> <li>– методический подход к оценке качества управления, учитывающий изменения условий деятельности предприятия;</li> <li>– практичность подхода к оценке качества управления.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определить внутренние проблемы и оценить потребность в модернизации системы управления;</li> <li>– применять методы и инструменты оценки, чтобы объективно оценить качество системы управления.</li> </ul>
		<p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы национально – культурного влияния при принятии управленческого решения;</li> <li>– способы и методы проведения компетентностного и методического анализ существующих систем управления и обоснованию предложений по их развитию.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать современные технологии эффективного влияния на индивидуальное, групповое и системное поведение участников бизнес – процессов в организации.</li> </ul>
		<p>4. Владеет методами</p>	<p><b>Знать:</b></p>

		и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<p>– действующие концепции менеджмента на глобальном и национальном уровне;</p> <p>– этапы, инструменты и методы принятия организационно-управленческих решений;</p> <p>– принципы регламентации управленческой деятельности, особенности процесса принятия управленческих решений в операционной (производственной) деятельности;</p> <p>– основные стратегии принятия решений;</p> <p>– показатели социально-экономической эффективности работы предприятия, практику их применения.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>– применять знания по менеджменту и организации управления, методы моделирования и оптимизации социально-экономических процессов в практической деятельности;</p> <p>– находить оптимальные организационно-управленческие решения;</p> <p>– применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;</p> <p>– участвовать в управлении проектом, программе внедрения технологических и продуктовых инноваций или программе организационных изменений;</p> <p>– прогнозировать возможные социально-экономические последствия реализации организационно-управленческих решений;</p> <p>– разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию.</p>
--	--	---	--



### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные теории менеджмента» является дисциплиной модуля дисциплин, инвариантных для направления подготовки отражающих специфику ВУЗа.

Программа дисциплины ориентирована на базовые знания по теории и истории менеджмента, теории организации, стратегическому менеджменту и др., приобретенные магистрантами в процессе предшествующего обучения.

Глубокие знания, умения и навыки, получаемые магистрантами в процессе изучения дисциплины «Современные теории менеджмента», необходимы для любого руководителя, поскольку применение разнообразного управленческого инструментария в соответствии с актуальными теориями и концепциями менеджмента для выработки оптимальных управленческих решений является залогом эффективного функционирования организации.

Программа дисциплины «Современные теории менеджмента» предполагает дальнейшее углубление и дифференциацию получаемых знаний в дисциплинах: «Гибкое управление проектами», «Предпринимательские, инновационные проекты в области информационных технологий», «Современный стратегический анализ» и др.

Таблица 2 - Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Гибкое управление проектами	*	*	*	*			*
2	Предпринимательские, инновационные проекты в области информационных технологий			*		*		
3	Современный стратегический анализ			*	*	*	*	

#### **4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», по очной форме обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Современные теории менеджмента»

Вид учебной работы	Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»	
	Часы:	
	Всего	Модуль 1
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b><i>108/ 3 з.е.</i></b>	<b><i>108/ 3 з.е.</i></b>
<b><i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>30</i></b>	<b><i>30</i></b>
Лекции	<i>10</i>	<i>10</i>
Семинары, практические занятия	<i>20</i>	<i>20</i>
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>78</i></b>	<b><i>78</i></b>
Вид текущего контроля	—	—
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

#### **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

##### **5.1 Содержание дисциплины**

##### ***Тема 1. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента.***

Классическое направление менеджмента (научный менеджмент, бюрократическая организация, административный менеджмент). Школа человеческих отношений. Менеджмент как наука. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента. Причины и характер смены парадигмы управления. Менеджмент 1.0, менеджмент 2.0,

менеджмент 3.0. Характер современных перемен, возможные причины несоответствия им. Развитие идеологии менеджмента. Развитие современных глобальных компетенций менеджеров.

### ***Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма.***

Развитие поведенческой науки в конце 20 века. Изменение роли человека в современной системе управления. Мотивация, удовлетворенность, обучение, группы и групповая динамика. Мотивационные теории. Актуальность содержательных и процессуальных теорий мотивации в современном менеджменте. Недооценка национальных, социальных и личностных различий индивида содержательными теориями мотивации. Роли менеджера в организации (Г. Минтцберг). Управленческие стили. Теории X и Y (Д. МакГрегор), теория Z (В. Оучи). Ситуационная природа вознаграждения индивида в организации. Восприятие человеком внутренней и внешней справедливости.

Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации. Современные теории эффективного лидерства и руководства. Методы формирования позитивного стиля управления. Проблема участия подчиненных в управлении. Деловая конфликтология. Поведение руководителя в конфликтной ситуации. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Организация эффективных коммуникаций в командах управления. Проблемы личности руководителя. Эмоциональный интеллект. Нейроменеджмент. Духовный менеджмент.

### ***Тема 3. Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент.***

Современные системные и ситуационные теории. Современная модель организации и управления в соответствии с системным подходом Г.Клейнера. Системный подход как способ мышления. Ситуационный менеджмент. Источники внешних воздействий. Теория сопряженных

обстоятельств. Д. Вудвард и оценка технологического воздействия. Ситуационный подход к феномену лидерства в менеджменте: модель Ф. Фидлера. Теория организационных метафор Г. Моргана.

Теория и практика сценарного менеджмента. Синергетический подход, теория хаоса и нелинейный менеджмент. Управление как самоорганизующийся процесс перехода от хаоса к порядку. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления. Дихотомии современного менеджмента.

#### ***Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении.***

Процессный и проектный подходы менеджмента. Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления. Операционный менеджмент: повышение эффективности и удовлетворенности потребителя. Модель операционного менеджмента. Клиентоориентированное управление. Бережливое производство. Аутсорсинг. Процессно-ориентированные управленческие концепции. Всеобщее управление качеством (TQM): основные принципы (фокус на потребителе, непрерывные улучшения). Концепция реинжиниринга бизнес-процессов (BPR). Управление бизнес-процессами (BPM). Цикл Деминга PDCA (планирование, выполнение, проверка, коррекция) как основа механизма функционирования BPM-систем. Архитектура процессов. Роль программно-инструментальных средств в формировании процессно-ориентированной системы менеджмента.

#### ***Тема 5. Развитие организационной теории и управление организационными изменениями.***

Современные организационные структуры управления. Новые организации в новой среде. Новые формы взаимодействий. Тенденции формирования организационных структур управления в 21 веке. Управление организационными изменениями. Управление организационными знаниями.

Необходимость и роль изменений. Многообразие подходов к организационным изменениям. Организационные изменения: эволюционный и адаптационный подходы. Виды организационных изменений. Стратегические, институциональные изменения, как частный случай организационных изменений. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям. Процессный подход к управлению изменениями. Изменение корпоративной культуры.

#### ***Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления.***

Развитие теории принятия решений. От управления по целям к управлению по ценностям. Бизнес-моделирование. Бенчмаркинг. Менеджмент знаний. Использование данных и информации в управлении. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера. Современные информационные технологии. Влияние современных информационных систем и технологий на управленческие бизнес-процессы в организации. Базы данных и их влияние на управление. Agile-методология менеджмента: фундаментальные принципы и препятствия.

Современный коммуникационный менеджмент. Развитие теории корпоративного управления. Развитие стратегического менеджмента.

#### ***Тема 7. Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента.***

Этический менеджмент. Модели корпоративной социальной ответственности. Межкультурные аспекты современного менеджмента. Национальные системы менеджмента. Особенности зарубежной системы менеджмента (американской, японской, европейской) и тенденции формирования российской системы управления.

## 5.2. Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент», представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Учебно-тематический план по дисциплине «Современные теории менеджмента» для магистрантов очной формы обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» - 1 семестр.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
	Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
		Общая	Лекции	Практич. и семинар. занятия	Занятия в интерактивных формах		
Тема 1. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	14	3	1	2	1	11	Опрос, дискуссия, научные доклады, тестирование
Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	14	3	1	2	1	11	практические ситуации, научный доклад,
Тема 3. Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент	17	6	2	4	2	11	Опрос; обсуждение кейсов
Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении	16	5	1	4	2	11	Опрос; научный доклад
Тема 5. Развитие организац. теории и управление организ.изменениями	15	3	1	2	1	12	Опрос; обсуждение кейсов. тестирование

Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	17	6	2	4	2	11	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад
Тема 7. Социальные и межкультурны е аспекты современного менеджмента	15	4	2	2	1	11	Опрос; научный доклад, эссе
<b>В целом по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>78</b>	Итоговая самостоятель ная работа
Итого в %					50%		Экзамен

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Учебный материал, полученный магистрами в ходе лекций, «закрепляется» на семинарских занятиях. К каждому семинарскому занятию магистр должен тщательно готовиться (в тематическом плане указано рекомендуемое для этого время).

Цель проведения практических занятий — более глубокое усвоение магистрами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Обсуждение теоретического материала производится согласно вопросам, которые указаны в рабочей программе дисциплины. Решение ситуационных задач направлено на закрепление теоретических знаний.

Формы промежуточного контроля усвоения материала магистрами по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов, решение ситуационных задач по темам курса, тестирование, подготовка эссе.

По итогам изучения дисциплины, защиты эссе, магистром сдается экзамен.

Таблица 5 - Трудоемкость практических занятий дисциплины «Современные теории менеджмента» по направлению 38.04.02 – «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент», (в часах) (очная форма обучения 1 семестр).

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	1. История становления и соотношение понятий «менеджмент» и «управление» как науки и практики. Менеджмент как сфера практической деятельности. 2. Соотнесение понятий «школа управления», «направление управленческой мысли», «подход в управленческой мысли», «управленческая парадигма». Подходы к классификации школ управления. 3. Значение и недостатки классического направления в менеджменте. Вклад школы научного управления, бюрократической и	Опрос, дискуссия, научные доклады, тестирование



	<p>административной школ в развитие менеджмента.</p> <p>4. Основные положения школ гуманитарного направления в менеджменте и их отличие от классического направления. Влияние школы на будущую теорию управления.</p> <p>5. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.</p> <p>6. Понятие и отличительные черты моделей управления: менеджмент 1.0, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения): раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 6, 8/1, 2, 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	
<p>Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма</p>	<p>1. Современные подходы развития школы человеческих отношений, их использование в современных системах управления. Развитие поведенческой науки в конце 20 века.</p> <p>2. Изменение роли человека в современной системе управления.</p> <p>3. Сущность мотивационных теорий. Основные недостатки содержательных и процессуальных теорий, их актуальность в современном менеджменте.</p> <p>4. Многообразие ролей и задач менеджера в организации. Роли Г. Минтцберга.</p> <p>5. Соотношение понятий власть, влияние и лидерство. Эффективный менеджер – лидер. Подходы к природе лидерства.</p> <p>6. Управленческие стили и системы лидерства. Руководители по теории «X» и по теории «Y».</p> <p>7. Сущность деловой конфликтологии. Правила и нормы поведения руководителя в конфликтной ситуации. Организация эффективных коммуникаций в командах управления.</p> <p>8. Эмоциональный интеллект. Нейроменеджмент. Духовный менеджмент.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8/1, 2, 3, 4, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад, тестирование</p>
<p>Тема 3. Развитие системного подхода,</p>	<p>1. Специфика и роль системного подхода в развитии менеджмента. Особенности системного подхода Г. Клейнера.</p> <p>2. Ситуационный менеджмент. Источники</p>	<p>Опрос; обсуждение кейсов, практических</p>

ситуационный и сценарный менеджмент	<p>внешних и внутренних воздействий. Особенности взглядов на ситуационный менеджмент Г. Моргана и Ф. Фидлера.</p> <p>3.Специфика и роль сценарного подхода в управлении.</p> <p>4. Синергетический подход, теория хаоса и нелинейный менеджмент. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 8/ 1, 2, 3, 4, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	ситуаций, научный доклад
Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении	<p>1. Использование процессного и проектного подходов в управлении современной организацией.</p> <p>2. Особенности процессно-ориентированной структуры управления.</p> <p>3. Роль операционного менеджмента в повышении эффективности и удовлетворенности потребителя. Клиентоориентированное управление. Бережливое производство. Аутсорсинг.</p> <p>4.Использование процессно-ориентированных управленческих концепции: всеобщее управление качеством реинжиниринг бизнес-процессов, управление бизнес-процессами.</p> <p>5. Механизм функционирования системы управления бизнес-процессами: цикл Деминга, архитектура процессов и программно-инструментальные средства.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 8/ 1, 2, 3, 4, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад
Тема 5. Развитие организационной теории и управление организационными изменениями	<p>1. Современные тенденции в развитии и совершенствовании организационных структур управления.</p> <p>2. Значимые признаки организационных изменений. Виды организационных изменений.</p> <p>3. Причины сопротивления изменениям. Необходимость и роль изменений.</p> <p>4. Методы и принципы управления организационными изменениями. Процессный подход к управлению изменениями. Выбор стратегии организационных изменений.</p> <p>5. Реструктуризация и реорганизация компании. Последовательность этапов реструктуризации компании.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 7, 8/ 1, 2, 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад, тестирование

<p>Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровни принятия решения менеджерами в организации и соответствующие им условия. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного управления.</li> <li>2. Управление по ценностям. Бизнес-моделирование. Бенчмаркинг. Менеджмент знаний. Интеллектуальные базы знаний.</li> <li>3. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера. Современные цифровые информационные технологии управления.</li> <li>4. Особенности agile-методологии менеджмента и проблемы использования.</li> <li>5. Развитие теории корпоративного управления.</li> <li>6. Развитие стратегического менеджмента. Использование форсайта и системы сбалансированных показателей в системе стратегического менеджмента.</li> <li>6. Метрики эффективного менеджмента: проблема оценки «вклада» менеджера в общий результат деятельности фирмы. Современные техники измерений в управленческом консультировании: аналитические, диагностические, оценочные и др.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 8/ 1, 2, 3, 4, 5; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад</p>
<p>Тема 7. Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль этического менеджмента в современной организации.</li> <li>2. Модели корпоративной социальной ответственности.</li> <li>3. Межкультурные аспекты современного менеджмента и особенности национальных систем менеджмента.</li> <li>4. Характеристика особенностей зарубежной и российской систем менеджмента.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 3, 4, 6/ 1, 3, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад</p>

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Основная цель самостоятельной работы магистра при изучении дисциплины «Современные теории менеджмента» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий.

Самостоятельная работа магистра в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- работу с компьютерными обучающими программами;
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе научного кружка по кафедре и ежегодных студенческих научных конференций;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу магистров, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент» по очной форме обучения отводится 78 часов учебного времени в 1 семестре.

Таблица 6 – Трудоемкость самостоятельной работы магистров очной формы обучения по дисциплине «Современные теории менеджмента» для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	<p>1. Менеджмент-бум или менеджерская революция в середине 20 в.</p> <p>2. Содержание тейлоровской системы.</p> <p>3. Взгляды последователей Тейлора – Г. Ганнта, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Форда.</p> <p>4. Сравнение подходов «тейлоризм» и «фордизм».</p> <p>5. Значимые принципы управления с точки зрения административной теории, их актуальность в настоящее время.</p> <p>6. Рациональная и иррациональная бюрократия.</p> <p>7. Перспективы развития классической школы в настоящее время.</p> <p>8. Влияние школ менеджмента гуманитарного направления на современную теорию управления.</p> <p>9. Причины и характер смены парадигмы управления.</p> <p>10. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0.</p> <p>11. Новые задачи и функции менеджера 21 в. по мнению П. Дракера. Современный менеджер: глобальные компетенции.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 6, 8/1, 2, 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к тестированию;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса</p> <p>- подготовка к выступлению с докладом.</p> <p>.</p>
Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	<p>1. Развитие поведенческой науки в конце 20 века.</p> <p>2. Принципы групповой работы в организации, механизмы принятия решений, диапазон ответственности.</p> <p>3. Качества руководителя, выделенные Ч.Барнардом, их актуальность и универсальность в современных условиях.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к</p>

	<p>4. Проблема учета национальных, социальных и личностных различий индивида в теориях мотивации.</p> <p>5. Проблема участия подчиненных в управлении организацией.</p> <p>6. Компенсационный менеджмент, как инструмент мотивации персонала. Концепция «психологического контракта».</p> <p>7. Особенности управления командой в ситуациях повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности,</p> <p>8. Эмоциональный интеллект. Коммуникационные качества лидера. Развитие научно-практического направления - нейроменеджмента.</p> <p>9. Проблемы целостности и гармоничности организации. Перспективы развития бизнеса через управление по концепции духовного менеджмента.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8/1, 2, 3, 4, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>тестированию;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса;</li> <li>- подготовка к выступлению с докладом.</li> </ul>
<p>Тема 3. Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент</p>	<p>1. Системная парадигма и системный менеджмент. Системное мышление. Идеальная система менеджмента предприятия. Системный ресурс компании.</p> <p>2. Особенности разработки стратегии с позиции системного подхода. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте.</p> <p>2. Сложности менеджмента в ситуациях кризиса, повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности. Управляемые и неуправляемые процессы. Адаптивные планы менеджмента. Инновации в ситуационном менеджменте. Ситуационный подход – доминирующая тенденция развития зарубежной теории организации и управления.</p> <p>3. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы. Особенности сценарного менеджмента в условиях диджитализации.</p>	<p>работа с конспектом лекции;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса</li> <li>- подготовка к выступлению с докладом.</li> </ul>

	<p>4. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления. Влияние синергетических эффектов на устойчивое развитие бизнеса.</p> <p>5. Проблемы равновесия и точек опоры в условиях турбулентности внешней среды.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 8/ 1, 2, 3, 4, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	
<p>Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении</p>	<p>1. Процессный и проектный подходы как инструменты стратегического управления современной организацией. Конкуренция подходов в качестве инструментов стратегического управления.</p> <p>2. Основные процессные инструменты управления: реинжиниринг бизнес-процессов, различные методики управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм и т.п.), бенчмаркинг, бережливое производство.</p> <p>3. Совместное использование процессного и проектного подходов с целью устойчивого роста и успешного развития компании. Обзор международных и национальных стандартов в области проектного менеджмента.</p> <p>4. Основные черты процессного подхода менеджмента. Преимущества управления при проектном подходе.</p> <p>5. Процессный подход как операционная основа реализации стратегии бизнеса, проектный – как инструмент ее реализации, адаптации и трансформации.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 8/ 1, 2, 3, 4, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса</p> <p>- подготовка к выступлению с докладом.</p>
<p>Тема 5. Развитие организационной теории и управление организационными изменениями</p>	<p>1. Тенденции формирования организационных структур управления в 21 в.</p> <p>2. Венчурные и инновационные структуры управления.</p> <p>3. Адхократическая организация. Многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные организации.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p>

	<p>4. Унитарная, холдинговая и мультидивизиональная структура современных корпораций (У, Х, М-структуры).</p> <p>5. Ключевые области организационных изменений.</p> <p>6. Модели организационных изменений: теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак, модель управления изменениями Л. Грейнера, модель изменений К. Левина.</p> <p>7. Основные стратегии организационных изменений. Модели «переходного периода», модели «постепенного наращивания». Стратегический континуум.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 7, 8/ 1, 2, 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка к тестированию;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса</li> <li>- подготовка к выступлению с докладом.</li> </ul>
Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	<p>1. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного управления.</p> <p>2. Принципы ценностного управления. Принцип учета интересов пяти сторон. Идеологическая, материальная, эмоциональная, витальная типы компаний в зависимости от ценностной ориентации. Инструменты ценностно-ориентированной коммуникации.</p> <p>2. Инструменты для разработки бизнес-моделей: функциональный, процессный, ментальный.</p> <p>3. Методы усовершенствования бизнес-процессов и повышения эффективности: конкурентный бенчмаркинг и совместный бенчмаркинг.</p> <p>4. Развитие концепций управления знаниями. Модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эллиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к решению ситуационных задач;</li> <li>- подготовка к решению кейса</li> <li>- подготовка к выступлению с докладом.</li> </ul>



	<p>5. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении организацией.</p> <p>6. «Мягкие» системные инструменты управления.</p> <p>7. Соотношение общего менеджмента и корпоративного управления. Концепции корпоративного управления. Агентская теория и теория стейкхолдеров. Аутсайдерская и инсайдерская модели корпоративного управления.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 2, 5, 8/ 1, 2, 3, 4, 5; раздел 9, №№ 1-10.</p>	
<p>Тема 7. Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента</p>	<p>1. Этичность менеджмента, критерии принятия этически сложных решений в современной организации. Причины этических проблем в менеджменте.</p> <p>2. Европейская, британская, американская, канадская, японская модели КСО.</p> <p>3. Источниками межкультурного менеджмента. Проблема сохранности и трансформации национальных культурных паттернов. Уровни межкультурного менеджмента: глобальный (межцивилизационный, межгосударственный, межэтнический) и межличностный.</p> <p>4. Специфика менеджмента в России, сопоставление с зарубежными моделями.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b> (очная форма обучения/ заочная): раздел 8, №№ 1, 3, 4, 6/ 1, 3, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финиуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса</p> <p>- подготовка к выступлению с докладом.</p>

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

Проведение аудиторной самостоятельной работы предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на контрольные вопросы по темам дисциплины, решение ситуационных задач.

1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;

2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;

3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

4) участие в дискуссии по проблемным темам дисциплины;

5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

6) опрос, дискуссия, научный доклад – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;

7) защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;

8) написание эссе.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– обсуждение вынесенных в планах практических занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

– решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

О данном подходе к оценке знаний магистров преподаватель информирует магистров на первом практическом занятии. На последнем практическом занятии магистров сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистры могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточная аттестация (итоговый контроль по дисциплине) проводится в форме экзамена. Экзамен проводится в форме письменного тестирования и устного ответа по практическому заданию, что позволяет оценить как теоретическую, так и практическую стороны освоения дисциплины.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

#### *Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Этапы становления менеджмента как науки.
2. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
3. Фундаментальная задача менеджмента. Проблема количественной оценки эффективности управленческой деятельности.
4. Роль менеджмента на современном этапе развития социально-экономических систем.
5. Основные изменения среды современного бизнеса в конце XX - начале XXI вв. и их краткая характеристика.
6. Причины и последствия изменений в экономике и управлении.
7. Новая поведенческая экономика. Экономическая теория и роль человеческого фактора.
8. Основные тенденции развития менеджмента в XXI веке.

9. Факторы, определяющие роль значимости эффективного управления изменениями.
10. Суть адаптационных процессов.
11. Причины сопротивления изменениям: почему персонал сопротивляется изменениям?
12. Причины сопротивления изменениям: почему организации с состоявшейся историей сопротивляются изменениям?
13. Рекомендации по преодолению сопротивления изменениям.
14. Технологические факторы адаптации и трансформации менеджмента.
15. Человеческий капитал как фактор адаптации и трансформации менеджмента.
16. Интеграционные факторы адаптации и трансформации менеджмента.
17. Социально-культурные и морально-этические факторы адаптации и трансформации менеджмента.
18. «Менеджмент 2.0: новая парадигма для нового века».
19. Корпоративная культура как инструмент управления и контроля в современных компаниях.
20. Бизнес-план как инструмент управления и контроля. Обобщенная структура бизнес-плана.
21. Требования к концепции бизнеса по Ф. Котлера.
22. Основные аспекты концепции бизнеса. Тестирование бизнес-концепций. Измерение концепции по Аббель.
23. Необходимость инновационного преобразования бизнес-моделей..
24. Элементы бизнес-модели.
25. Проблемы создания инновационных бизнес моделей.
26. Системный подход в менеджменте. Выводы для практики.
27. Основы теории систем и системный анализ в управлении организацией.
28. Процессный подход в менеджменте. Стандарты серии ИСО-9000.
29. Синергетический подход в управлении как результат применения системного подхода.

30. Контроллинг как концепция управления. основные выводы для практики менеджмента.
31. Управление по целям (по результатам). Основные преимущества и недостатки.
32. Модель управления как отражение эволюции управленческой мысли.
33. Базовые модели управления: модель «А» и модель «Я». Сопоставление подходов к управлению в США и Японии.
34. Проблемы формирования моделей управления.
35. Условия и специфика формирования российской модели управления.
36. Подходы к формированию модели управления.
37. Модель разработки, принятия и реализации управленческих решений как сердцевины управленческой деятельности.
38. Основные модели менеджмента по корпоративной и бизнес-стратегии: матрица Ансоффа.
39. Основные модели менеджмента по корпоративной и бизнес-стратегии: матрица Абея.
40. Основные модели менеджмента по корпоративной и бизнес-стратегии: сценарное планирование.
41. Модели для проектирования организационных структур и разработки механизмов управления: организационная конфигурация Минцберга.
42. Модели для проектирования организационных структур и разработки механизмов управления: сбалансированная система показателей.
43. Модели для проектирования организационных структур и разработки механизмов управления: анализ накладных расходов.
44. Основные модели менеджмента по финансам: функционально-стоимостной анализ.
45. Основные модели менеджмента по финансам: анализ рисков и вознаграждений.
46. Основные модели менеджмента по финансам: экономическая добавленная стоимость и средневзвешенная стоимость капитала (модель EVA)

47. Модели, используемые для разработки политики маркетинга и продаж: потребительская пирамида Карри.
48. Модели, используемые для разработки политики маркетинга и продаж: анализ МАВА.
49. Модели, используемые для разработки политики маркетинга и продаж: модель 4Р Котлера.
50. Модели, используемые для формирования политики в области операций, цепей поставок и закупок: реинжиниринг бизнес-процессов.
51. Модели, используемые для формирования политики в области операций, цепей поставок и закупок: карта потока создания ценности.
52. Модели, используемые для формирования политики в области операций, цепей поставок и закупок: бережливый подход/ ?точно в срок?.
53. Модели, относящиеся к инновационной деятельности: диффузная модель Басса.
54. Модели, относящиеся к инновационной деятельности: цикл зрелости технологий.
55. Модели, относящиеся к инновационной деятельности: инновационный цикл.
56. Модели менеджмента, относящиеся к управлению человеческими ресурсами и изменениями: квадрант изменений.
57. Модели менеджмента, относящиеся к управлению человеческими ресурсами и изменениями: модель вознаграждения.
58. Модели менеджмента, относящиеся к управлению человеческими ресурсами и изменениями: механизмы мотивации, спиральная динамика.
59. Модели менеджмента по лидерству и межкультурному менеджменту: модель различий CAGE.
60. Модели менеджмента по лидерству и межкультурному менеджменту: конкурирующие ценности.
61. Модели менеджмента по лидерству и межкультурному менеджменту: культурные измерения по Тромпенаарсу.

*Примерные темы эссе (с презентацией в PowerPoint):*

1. Роль школ управления в формировании управленческого мышления.
2. Сравнение школ управления 20 века: преимущества и недостатки.
3. Преимущества и ограничения количественного подхода в менеджменте.
4. Актуальность школы научного менеджмента для современных российских предприятий.
5. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0.
6. Конкуренция процессного и проектного подходов в качестве инструментов стратегического управления.
7. Тенденции формирования организационных структур управления в 21в.
8. Модели и основные стратегии организационных изменений.
9. Развитие концепций управления знаниями и их влияние на эффективность менеджмента в условиях цифровой экономики.
10. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении современной организацией.
11. Европейская модель КСО и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
12. Британская модель КСО и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
13. Американская модель КСО и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
14. Канадская модель КСО и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
15. Японская модель КСО и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.

16. Японская модель управления и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
17. Американская модель управления и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
18. Западноевропейская модель управления и ее влияние на развитие теории и практики менеджмента.
19. Роль этики и культуры в бизнесе и менеджменте.
20. Российская модель управления и перспективы ее развития.
21. Будущее менеджмента: знания и ожидания.
22. Проблема эффективности в теории менеджмента. Эволюция взглядов.
23. Метрики эффективного менеджмента: проблема оценки «вклада» менеджера в общий результат деятельности фирмы.
24. Проблема оценки национальных, социальных и личностных различий индивида в теориях мотивации.
25. Компенсационный менеджмент как инструмент мотивации персонала.
26. Развитие бизнеса через управление по концепции духовного менеджмента.
27. Идеальная система менеджмента предприятия.
28. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы.
29. Проблема власти в теории менеджмента. Эволюция взглядов.
30. Проблемы лидерства в теории менеджмента. Эволюция взглядов.
31. Проблема мотивации в теории менеджмента. Эволюция взглядов.
32. Проблема бюрократии в теории менеджмента. Эволюция взглядов.
33. Проблема социальной ответственности в менеджменте. Эволюция взглядов.
34. Концепция демократизации управления и ее развитие.
35. Линейность и нелинейность в менеджменте.



36. Синергизм в менеджменте. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления.

37. Влияние синергетических эффектов на устойчивое развитие бизнеса.

38. Конкуренция процессного и проектного подходов в качестве инструментов стратегического управления.

39. Социологические модели конфликта. Правила и нормы поведения руководителя в конфликтной ситуации.

40. Новая парадигма управления в 21 веке: «что важно сейчас».

41. Фанки-бизнес и проблемы современного менеджмента.

### **Тестовые задания**

1. Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в:

- а) Германии;
- б) США;
- в) России;
- г) Франции;
- д) Великобритании.

2. С точки зрения теории «Y» менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) человек не любит работать;
- б) работа не противна природе человека;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение;
- д) работа доставляет людям удовлетворение.

3. Социально-психологические методы управления основываются на:

- а) воздействии на сознание и социальные условия;
- б) законодательных и нормативных актах;
- в) материальном интересе работников;
- г) предупреждении конфликтов;
- д) морально-психологическом климате.

4. Процессуальная теория мотивации – это теория:

- а) потребностей А. Маслоу;

- б) существования, связи и роста К. Альдерфера;
- в) двух факторов Ф. Гецберга;
- г) ожидания В. Врума;
- д) приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

5. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера ожидания;
- б) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий;
- в) мера ценности или приоритетности;
- г) мера вознаграждения;
- д) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты.

6. Опора на сотрудничество, гармонию и согласие используется в ... системе менеджмента:

- а) американской;
- б) российской;
- в) немецкой;
- г) японской.

7. Организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляющие своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы:

- а) **партисипативные;**
- б) сетевые;
- в) многомерные;
- г) виртуальные.

8. Наиболее эффективный путь профессионального роста для руководителя — это:

- а) **Развитие собственных сильных сторон;**
- б) Развитие собственных слабых сторон;
- в) Принятие имеющихся собственных знаний и навыков как данность;
- г) Без развития.

9. Максимальное число уровней в «управленческой пирамиде» реальной организации:

- а) три уровня;
- б) сколько угодно уровней в зависимости от типа организации;
- в) **ограниченное число уровней в зависимости от типа организации.**

10. Смысл, какого подхода к управлению заключается в анализе конкретных факторов, влияющих на решение проблемы?

- а) системный подход;
- б) процессный подход;
- в) ситуационный подход;**
- г) количественный подход.

11. Ключевая особенность традиционных организаций это:

- а) жесткая регламентация;**
- б) гибкие механизмы управления;
- в) перевод на удаленную работу основной части сотрудников;
- г) акцент на социальную мотивацию.

12. Смысл, какой из управленческих функций состоит в побуждении подчиненных к действиям?

- а) планирование;
- б) структурирование;
- в) мотивация;**
- г) контроль.

13. В условиях нестабильной рыночной ситуации:

- а) возможно только текущее планирование;
- б) возможно индикативное (адаптивное) планирование;**
- в) планирование вообще невозможно;
- г) планирование возможно только при условии наличия необходимой информации.

14. Одна из основных современных тенденций в сфере построения орг.структур:

- а) переход от плоских структур к высоким структурам;
- б) переход от жестких структур к гибким структурам;**
- в) переход от гибких структур к жестким структурам.

15. Какие из методов мотивации опираются на материальное стимулирование:

- а) административные;
- б) экономические;**
- в) социально-психологические.

16. Согласно модели И. Айдизеса:

- а) любое предприятие обречено на старение и умирание;**
- б) любое предприятие может бесконечно развиваться по «восходящей»
- в) важнейший параметр жизнедеятельности предприятия – размер организации;

г) важнейший параметр жизнедеятельности предприятия — используемые технологии.

17. Согласно теории трансформаций систем управления Л. Грейнера кризис контроля:

а) завершает первый этап развития компании (развитие, основанное на творчестве);

б) завершает второй этап развития компании (развитие, основанное на руководстве);

**в) завершает третий этап развития компании (развитие, основанное на делегировании);**

г) завершает четвертый этап развития компании (развитие, основанное на координации).

18. Какой этап жизненного цикла организации предполагает общение «на равных» (модель Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварничиной)?

**а) «Тусовка»;**

б) «Механизация»;

в) «Внутреннее предпринимательство»;

г) «Управление качеством».

19. Какой из типов сопротивления организационным изменениям возникает при отсутствии программы переподготовки и обучения персонала:

а) Сопротивление, вызванное неопределенностью ситуации;

**б) Сопротивление, вызванное отсутствием знаний и навыков работы в новых условиях;**

в) Сопротивление, вызванное несогласием с программой изменений;

г) Сопротивление, вызванное неверием в руководителей.

20. Отметьте управленческую проблему, характерную для плоской организационной структуры:

а) чрезмерный разрыв между низшими и высшими уровнями менеджмента;

б) прозрачность политики компании, которая понятна всем работникам;

**в) тенденция информационных перегрузок высших руководителей, что сказывается на качестве принятых решений;**

г) необходимость делегирования полномочий и ответственности.

21. Какая из характеристик «идеальной» бюрократии М. Вебера, показывает значимость дисциплины и простоты контроля?

а) Специализация;

**б) Иерархия;**

в) Система правил;

г) Обезличенные взаимоотношения.

**22. Вопросы радикального изменения бизнес-процессов исследуются в рамках такой концепции как:**

а) Комплексное управление качеством;

**б) Реинжиниринг;**

в) Бенчмаркинг;

г) Аутсорсинг.

**23. Каков основной критерий, показывающий эффективность системы управления?**

а) Высокий уровень прибыли;

б) Устойчивый рост и расширение масштабов деятельности;

в) Низкая текучесть кадров (среди ключевых специалистов);

**г) Достижение поставленных целей при минимуме затрат.**

**24. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется:**

а) системой отношений, которая сложилась в коллективе;

**б) ситуацией, в которой оказалась организация;**

в) совершенством владения менеджером приемами и методами управления.

г) уровнем риска при принятии решений.

**25. Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как:**

а) закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов;

б) открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды;

**в) систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе;**

г) систему отношений, которая сложилась в коллективе.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования магистров, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– обсуждение вынесенных в планах семинарских (практических) занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение самостоятельной работы.

О подходе к оценке знаний магистров преподаватель информирует их на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии магистрам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистры могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Современные теории менеджмента» направления подготовки «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент» проводится в форме экзамена в 1 семестре в письменном виде. Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.

Критерии оценивания – определяются в соответствии с шкалами оценивания компетенций:

высокий уровень – оценка 5 «отлично»: глубокое усвоение программного материала, логически стройное его изложение, дискуссионность данной проблематики, умение связать теорию с возможностями ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения, владение методологией и методиками исследований, методами моделирования;

продвинутый уровень – оценка 4 «хорошо»: твердые знания программного материала, допустимы несущественные неточности в ответе на вопрос, правильное применение теоретических положений при решении вопросов и задач, умение выбирать конкретные методы решения сложных задач, используя методы сбора, расчета, анализа, классификации, интерпретации данных, самостоятельно применяя математический и статистический аппарат;

пороговый уровень – оценка 3 «удовлетворительно»: знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, умение решать простые задачи на основе базовых знаний и заданных алгоритмов действий, испытывать затруднения при решении практических задач;

оценка 2 «неудовлетворительно»: незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий.

Результаты промежуточной аттестации обучающихся оцениваются в дальнейшем по 100-балльной шкале в соответствии с Балльно-рейтинговой системой Финансового университета.

### *Вопросы для подготовки к экзамену*

1. Сколько этапов выделяют в развитии науки менеджмента?
2. Какая основная задача менеджмента?
3. Какая функция в менеджменте осуществляет установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации?
4. Является ли разработка, создание, максимальное использование и контроль социально-экономических систем сущностью менеджмента в современных условиях?
5. Какие основные факторы могут стимулировать изменения в организации?
6. Сколько выделяют школ в развитии науки управления?
7. Что такое концепция бизнеса?
8. К какому виду решения относится процесс и акт решения проблемы, которые ведут к достижению цели предприятия?
9. Основным содержанием долгосрочных планов в менеджменте является определение?
10. Кто должен осуществлять контроль над выполнением поставленных задач перед коллективом?
11. Кто относится к среднему уровню менеджеров?
12. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?



13. Как называется управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков?

14. Могут ли управленческие роли быть независимы одна от другой?

15. Что подразумевается под результатом анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития?

16. Что включает в себя процессный подход в менеджменте?

17. Как называется процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами?

18. Как называется процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям?

19. Как называется концепция управления, которая отражает все функции управления: планирование, организацию, мотивацию и анализ?

20. Что является признаком бюрократического управления?

21. Модель операционного менеджмента.

*Пример экзаменационных билетов*

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Краснодарский филиал Финуниверситета

20\_/20\_ учебный год

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Дисциплина «Современные теории менеджмента»

	<b>Задания экзаменационного билета</b>	<b>Баллы БРС</b>
	Вопросы:	
1	Роль современных интеллектуальных информационных систем в управлении организацией	18
2	Метрики эффективного менеджмента	18
	Практические (тестовые) задания:	
3	Что представляет собой реинжиниринг? а) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов; б) диверсификация деятельности компании; в) выход на другой уровень технологического развития; г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности; д) технологическая перестройка производства	8
4	Организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляющие своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы: а) Партиципативные б) Сетевые в) Многомерные г) Виртуальные	8
5	Опора на сотрудничество, гармонию и согласие используется в ... американской российской немецкой японской	8
	<b>ИТОГО</b>	<b>60</b>

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры  
(протокол № \_ от \_\_. \_\_.20\_\_ г.).

Преподаватель

А.Ю. Артюшкова

Заведующий кафедрой

Х.А. Константиныди

## *Тест для контроля остаточных знаний*

### по дисциплине «Современные теории менеджмента»

1. Организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляющие своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы:

- 1) **партисипативные;**
- 2) сетевые;
- 3) многомерные;
- 4) виртуальные.

2. Наиболее эффективный путь профессионального роста для руководителя — это:

- 1) **развитие собственных сильных сторон;**
- 2) развитие собственных слабых сторон;
- 3) принятие имеющихся собственных знаний и навыков как данность;
- 4) без развития.

3. Максимальное число уровней в «управленческой пирамиде» реальной организации:

- 1) три уровня;
- 2) сколько угодно уровней в зависимости от типа организации;
- 3) **ограниченное число уровней в зависимости от типа организации;**
- 4) один уровень.

4. Смысл, какого подхода к управлению заключается в анализе конкретных факторов, влияющих на решение проблемы?

- 1) системный подход;
- 2) процессный подход;
- 3) **ситуационный подход;**
- 4) количественный подход.

5. Ключевая особенность традиционных организаций это:

- 1) **жесткая регламентация;**
- 2) гибкие механизмы управления;
- 3) перевод на удаленную работу основной части сотрудников;
- 4) акцент на социальную мотивацию.

6. Смысл, какой из управленческих функций состоит в побуждении подчиненных к действиям?

- а) планирование;
- б) структурирование;
- в) **мотивация;**
- г) контроль.

7. В условиях нестабильной рыночной ситуации:

- 1) возможно только текущее планирование;
- 2) возможно индикативное (адаптивное) планирование;**
- 3) планирование вообще невозможно;
- 4) планирование возможно только при условии наличия необходимой информации.

8. Одна из основных современных тенденций в сфере построения организационных структур:

- 1) переход от плоских структур к высоким структурам;
- 2) переход от жестких структур к гибким структурам;**
- 3) переход от гибких структур к жестким структурам;
- 4) переход от линейной к пирамидальной.

9. Согласно теории трансформаций систем управления Л. Грейнера кризис контроля:

- 1) завершает первый этап развития компании (развитие, основанное на творчестве);
- 2) завершает второй этап развития компании (развитие, основанное на руководстве);
- 3) завершает третий этап развития компании (развитие, основанное на делегировании);**
- 4) завершает четвертый этап развития компании (развитие, основанное на координации).

10. Какой из типов сопротивления организационным изменениям возникает при отсутствии программы переподготовки и обучения персонала:

- 1) Сопротивление, вызванное неопределенностью ситуации;
- 2) Сопротивление, вызванное отсутствием знаний и навыков работы в новых условиях;**
- 3) Сопротивление, вызванное несогласием с программой изменений;
- 4) Сопротивление, вызванное неверием в руководителей.

11. Вопросы радикального изменения бизнес-процессов исследуются в рамках такой концепции как:

- 1) Комплексное управление качеством;
- 2) Аутсорсинг;
- 3) Бенчмаркинг;
- 4) Реинжиниринг.**

12. Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как:

- 1) закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов;

2) открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды;

3) систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе;

4) систему отношений, которая сложилась в коллективе.

*Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной*

Таблица 8 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Современные теории менеджмента» по направлению «Менеджмент», Магистерская программа «Проектный менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Для повышения конкурентоспособности руководство грузинской компании X приняло решение о необходимости наладить взаимоотношения со своими партнерами из Китая. На деловых переговорах представитель компании X преподнес своему китайскому партнеру кинжал ручной работы. К его удивлению подарок не произвел должного впечатления. Можно сказать, что китайский партнер даже был расстроен. Каковы причины такой реакции китайского партнера на подарок?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через</p>

		<p>некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы? Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Является ли артефакт составления резюме при рассмотрении возможности работы в иностранной компании?</p>
	<p>2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату. Какая теория мотивации объясняет его поведение?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Для выявления мотивов сотрудника существует два способа: тесты и анкеты или интервью. Какая из этих форм является предпочтительной?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>6. Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала</p>

			на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Какой метод управления следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?
		<p><i>3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.</i></p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе? Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять</p>

			<p>рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?</p>
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>Определите основные навыки команды, обеспечивающие её эффективную работу?</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>К чему на ваш взгляд может привести отсутствие отдельных необходимых существенных признаков в команде проекта?</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Выбор лидера команды для проекта реинжиниринга — важнейший вопрос с точки зрения эффективности работы команды; но он также несет в себе сообщение для остальной части организации. Определите критерии выбора лидера команды?</p>



		<p>2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Кто, по вашему мнению должен входить в команду реинжиниринга? Определите участников команды для проведения реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p><b>Задание 2.</b> Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз, выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?</p> <p><b>Задание 3.</b> В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально. Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании,</p>
--	--	---	---

		<p>работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких-то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей?</p> <p>Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании. В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого. Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации?</p>
--	--	---

		<p><b>Задание 4.</b></p> <p>Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж. Думали- думали, решились - дали объявление, начали смотреть «кандидатов».</p> <p>Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Ураааа!!</p> <p>Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.</p> <p>С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем.</p> <p>Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив – пожалуйста, трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется.</p> <p>Ждем день, два, неделя прошла вторая третья.</p> <p>Нет результата от кандидата.</p> <p>Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет. Плохо говорит работает он, не умеет.</p> <p>В программе нашей не разбирается, взяли вообще «неумеху», а еще зарабатывал, где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается, имея общую базу для «обзвона» - те кто работал уже в нашей компании, стали «жалеть» клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж.</p> <p>Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой.</p> <p>Сотрудник новый - молчал,</p>
--	--	--

		<p>ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать. Вся энергия отдела продаж уходила на войну.</p> <p>Какое решение можно предложить?</p> <p><b>Задание 1.</b> Вы были назначены руководителем отдела обслуживания клиентов в большом банке. Вам сообщили, что предыдущий руководитель этого отдела был уволен из-за резкого снижения удовлетворенности клиентов. В отделе также наблюдается снижение дисциплины сотрудников. Тем, не менее, никто не знает, что вызвало проблему. Вы знаете, что Вас привлекли, чтобы исправить эти нарушения. Что бы Вы сделали в такой ситуации?</p> <p><b>Задание 3.</b> Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля</p>
--	--	--

			<p>исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?</p> <p><b>Задание 4.</b> Вы работаете в одной компании уже три года и смогли успешно подняться по карьерной лестнице. Однако в последнее время Вы чувствуете, что достигли здесь пика своего потенциала, и решили поискать возможности для дальнейшего роста в других компаниях. В данный момент, ведете активные переговоры с новым работодателем. Слухи о том, что Вы уходите, быстро распространились на вашем старом рабочем месте. Как поступите в такой ситуации.</p>
ПКН-7	<p>способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и и социальную значимость, обеспечить их реализацию</p>	<p><i>1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.</i></p>	<p><b>Задание 1</b> Вы руководитель отдела в компании сотовой связи. Вашему отделу продаж были обещаны бонусы. Ваши подчиненные испытали сильное разочарование, показатели продаж значительно снизились, а в коллективе царит напряженная обстановка. Некоторые сотрудники даже обратились к вам лично, чтобы выразить свое недовольство действиями компании. Что необходимо сделать в данной ситуации?</p> <p><b>Задание 2</b> Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются</p>

		<p>его стараниям, которые ни к чему не приводят. Какой подход необходим для решения проблемы?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Какое единственно верное решение Вы примете?</p>
	<p>2. <i>Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</i></p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Какое единственно верное решение Вы примете?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать</p>

		<p>исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Справедливы ли требования работника?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 4</b></p> <p>Имеется информация об организации, где подчиненные обладают следующими характеристиками: Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность. Какой стиль руководства следует применить в такой организации согласно теории жизненного цикла?</p>
	<p>3. <i>Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.</p>

			<p>Какой способ планирования является оптимальным?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы, находящиеся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?</p>
--	--	--	---

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций магистров.



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

Для очной формы обучения

### *Нормативные акты*

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. от 03.08.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2) от 26.01.1996г. № 14-ФЗ (с изм. 29.07.2018 г.). URL:<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2018) URL: <http://www.consultant.ru/>

4 Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» URL: <http://www.consultant.ru/>

### *Основная литература:*

1. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 388 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731>.

2. Иванова Т.Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т.Ю. Иванова, Э.М. Коротков, В.И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 326 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/556432>.

### *Дополнительная литература:*

3. Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С.П. Мясоедов, Л.Г. Борисова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 314 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560297>.

4. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2023. – 298 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084667>.

**5.** Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / Отв. ред. В.Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 665 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/508911>.

**6.** Попова Е.П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560010>.

**7.** Резник С.Д. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. – 5-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 371 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2157178>.

**8.** Шарапова Т.В. Основы теории управления: учебник для вузов / Т.В. Шарапова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 148 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563060>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)  
<http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»  
<https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы магистров, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа магистров (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа магистров осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы магистров имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы магистров находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы магистров в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа магистров выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность магистров, большую индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд

психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Магистрам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Современные теории менеджмента» в электронной информационно-образовательной среде Финансового университета

представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.