

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

Е.А. Каменева

«23» мая 2023 г.

А.А. Ксенофонов

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»,

Направленность программы магистратуры: Корпоративное управление,
Финансовый маркетинг, Проектный менеджмент, Управление инновациями и
предпринимательство, Управление проектами государственно-частного
партнерства, Управленческий консалтинг

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 28 от 21.03.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 12 от 14.02.2023г.)*

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	41
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	41

1. Наименование дисциплины

«Современные теории менеджмента»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1.1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-4	Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. 2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. 3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	Знать: особенности разнообразных культур в процессе межкультурного взаимодействия, учитываемые при реализации КСО Уметь: выстраивать межличностные отношения и межкультурное взаимодействие с учетом многообразия культур при реализации политики в области КСО Знать: нормы культурного самовыражения, способы закрепления этического поведения в компании Уметь: использовать кодекс этики как инструмент закрепления норм этического поведения Знать: методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения при организации взаимодействия со стейкхолдерами Уметь: использовать в своей работе методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения при организации

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

			взаимодействия со стейкхолдерами.
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы. 2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. 3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	Знать: условия и факторы успешной работы команды. Уметь: принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность. Знать: подходы к выработке командной стратегии развития Уметь: реализовывать командную стратегию для достижения целей развития компании Знать: основные методы принятия эффективных организационных и управленческих решений Уметь: принимать и нести ответственность за решения в управленческой деятельности

3. Место дисциплины в структуре магистерской программы

Дисциплина «Современные теории менеджмента» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику ВУЗа для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программ магистратуры: «Корпоративное управление», «Финансовый маркетинг», «Проектный менеджмент», «Управление инновациями и предпринимательство», «Управление проектами государственно-частного партнерства», «Управленческий консалтинг».

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

Таблица 2.1

Объем дисциплины направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент, «Корпоративное управление», «Проектный менеджмент», «Управление

инновациями и предпринимательство», «Управление проектами государственно-частного партнерства», «Управленческий консалтинг»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	32	32
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	22	22
Самостоятельная работа	76	76
Вид текущего контроля	Эссе	Эссе
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Таблица 2.2

Объем дисциплины направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент, образовательная программа «Финансовый маркетинг»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	40	40
<i>Лекции</i>	14	14
<i>Семинары, практические занятия</i>	26	26
Самостоятельная работа	68	68
Вид текущего контроля	Эссе	Эссе
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 управленческой мысли и современная парадигма менеджмента

Научные и методологические основы менеджмента: закономерности и подходы к управлению. 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 потребителя, 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 программноинструментальных 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

Таблица 5.1

Учебно-тематический план, представленный в табличной форме направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент, «Корпоративное управление», «Проектный менеджмент», «Управление инновациями и предпринимательство», «Управление проектами государственно-частного партнерства», «Управленческий консалтинг»

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах (очная форма)					
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа				Формы текущего контроля успеваемости
			Общая в т. ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Самостоя- тельная работа	
1.	Эволюция управленческой мысли и современная парадигма менеджмента	16	4	1	3	12	Опрос, дискуссия.
2.	Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	15	4	1	3	11	Ответы на вопросы, дискуссия, кейс.
3.	Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент	16	4	2	2	12	Ответы на вопросы. Тест.
4.	Развитие процессного подхода в управлении	15	4	1	3	11	Ответы на вопросы, кейс, тест.
5.	Развитие организационно й теории и управление организационны ми изменениями	15	6	2	4	9	Ответы на вопросы. Тест.

6.	Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	16	4	1	3	12	Ответы на вопросы, кейс, тест.
7.	Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента	15	6	2	4	9	Ответы на вопросы, кейс, тест.
	В целом по дисциплине	108	32	10	22	76	Согласно учебному плану: эссе
	Итого в %	100	30	31	69	70	

Таблица 5.2

Учебно-тематический план, представленный в табличной форме направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Финансовый маркетинг»

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах (очная форма)					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя- тельная работа	
			Общая в т. ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Эволюция управленческой мысли и современная парадигма менеджмента	15	6	2	4	9	Опрос, дискуссия.
2.	Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	16	6	2	4	10	Ответы на вопросы, дискуссия, кейс.
3.	Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент	16	6	2	4	10	Ответы на вопросы. Тест.

4.	Развитие процессного подхода в управлении	16	6	2	4	10	Ответы на вопросы, кейс, тест.
5.	Развитие организационной теории и управление организационными изменениями	15	6	2	4	9	Ответы на вопросы. Тест.
6.	Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	15	4	2	2	11	Ответы на вопросы, кейс, тест.
7.	Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента	15	6	2	4	9	Ответы на вопросы, кейс, тест.
	В целом по дисциплине	108	40	14	26	68	Согласно учебному плану: эссе
	Итого в %	100	37	35	65	63	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 5.3

Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
--	---	--------------------------

Тема 1. Эволюция управленческой мысли 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 вклад школы научного управления, бюрократической и административной школ в развитие менеджмента. Недостатки классического направления в менеджменте. 4. Основные положения школ гуманитарного направления в менеджменте и их отличие от классического направления. Влияние школы на будущую теорию управления. 5. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента. 6. Понятие и отличительные черты моделей управления: менеджмент 1.0, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0. Рекомендуемые источники: раздел 8, № № 2, 3, 4, 5.	Опрос, дискуссия, научные доклады, тестирование
Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	1. Современные подходы развития школы человеческих отношений, их использование в современных системах управления. Развитие поведенческой науки в конце 20 века. 2. Изменение роли человека в современной системе управления. 3. Сущность мотивационных теорий. Основные недостатки содержательных и процессуальных теорий, их актуальность в современном менеджменте. 4. Многообразие ролей и задач менеджера в организации. Роли Г. Минтцберга.	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад, тестирование

	5. Соотношение понятий власть, влияние и лидерство. Эффективный менеджер – лидер. Подходы к природе лидерства. 6. Управленческие стили и системы лидерства. Руководители по теории «X» и по теории «Y». 7. Сущность деловой конфликтологии. Правила и нормы поведения руководителя в конфликтной ситуации. Организация эффективных коммуникаций в командах управления. 8. Эмоциональный интеллект. Нейроменеджмент. Духовный менеджмент. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 2, 3, 4, 5, 7,10.	
Тема 3. Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент	1. Специфика и роль системного подхода в развитии менеджмента. Особенности системного подхода Г. Клейнера. 2. Ситуационный менеджмент. Источники внешних и внутренних воздействий. Особенности взглядов на ситуационный менеджмент Г. Моргана и Ф. Фидлера. 3.Специфика и роль сценарного подхода в управлении. 4. Синергетический подход, теория хаоса и нелинейный менеджмент. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 5, 6, 7.	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад
Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении	1. Использование процессного и проектного подходов в управлении современной организацией. 2. Особенности процессно-ориентированной структуры управления. 3. Роль операционного менеджмента в повышении эффективности и удовлетворенности потребителя. Клиентоориентированное управление. Бережливое производство. Аутсорсинг. 4.Использование процессно-ориентированных управленческих концепции: всеобщее управление качеством реинжиниринг бизнес-процессов, управление бизнес-процессами. 5. Механизм функционирования системы управления бизнес-процессами: цикл Деминга, архитектура процессов и программно-инструментальные средства. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 5, 8,9.	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад

Тема 5. Развитие организационной теории и управление организационными изменениями	1. Современные тенденции в развитии и совершенствовании организационных структур управления. 2. Значимые признаки организационных изменений. Виды организационных изменений. 3. Причины сопротивления изменениям. Необходимость и роль изменений. 4. Методы и принципы управления организационными изменениями. Процессный подход к управлению изменениями. Выбор стратегии организационных изменений. 5. Реструктуризация и реорганизация компании. Последовательность этапов реструктуризации компании. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 5, 7, 8, 9.	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад, тестирование
Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	1. Уровни принятия решения менеджерами в организации и соответствующие им условия. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного управления. 2. Управление по ценностям. Бизнес-моделирование. Бенчмаркинг. Менеджмент знаний. Интеллектуальные базы знаний. 3. Роль информационно-коммуникационных технологий в решениях менеджера. Современные цифровые информационные технологии управления. 4. Особенности agile-методологии менеджмента и проблемы использования. 5. Развитие теории корпоративного управления. 6. Развитие стратегического менеджмента. Использование форсайта и системы сбалансированных показателей в системе стратегического менеджмента. 6. Метрики эффективного менеджмента: проблема оценки «вклада» менеджера в общий результат деятельности фирмы. Современные техники измерений в управленческом консультировании: аналитические, диагностические, оценочные и др. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10.	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад

Тема 7. Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента	1. Роль этического менеджмента в современной организации. 2. Модели корпоративной социальной ответственности. 3. Межкультурные аспекты современного менеджмента и особенности национальных систем менеджмента. 4. Характеристика особенностей зарубежной и российской систем менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 5, 6, 7, 10	Опрос; обсуждение кейсов, практических ситуаций, научный доклад
--	---	---

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

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

Таблица 6.1

Вопросы отводимые на самостоятельное освоение дисциплины

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Эволюция теории менеджмента и современная парадигма менеджмента	1. Менеджмент-бум или менеджерская революция в середине 20 в. 2. Содержание тейлоровской системы. 3. Взгляды последователей Тейлора – Г. Ганнта, Ф. и Л. Гилбретов, Г. Форда. 4. Сравнение подходов «тейлоризм» и «фордизм». 5. Значимые принципы управления с точки зрения административной теории, их актуальность в настоящее время. 6. Рациональная и иррациональная бюрократия. 7. Перспективы развития классической школы в настоящее время.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса -

	8. Влияние школ менеджмента гуманитарного направления на современную теорию управления. 9. Причины и характер смены парадигмы управления. 10. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0. 11. Новые задачи и функции менеджера 21 в. по мнению П. Дракера. Современный менеджер: глобальные компетенции. Рекомендуемые источники раздел 8, № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10.	подготовка к выступлению с докладом. .
Тема 2. Развитие школ человеческих отношений и бихейворизма	1. Развитие поведенческой науки в конце 20 века. 2. Принципы групповой работы в организации, механизмы принятия решений, диапазон ответственности. 3. Качества руководителя, выделенные Ч.Барнардом, их актуальность и универсальность в современных условиях. 4. Проблема учета национальных, социальных и личностных различий индивида в теориях мотивации. 5. Проблема участия подчиненных в управлении организацией. 6. Компенсационный менеджмент, как инструмент мотивации персонала. Концепция «психологического контракта». 7. Особенности управления командой в ситуациях повышенной сложности, неопределенности, риска и конфликтности, 8. Эмоциональный интеллект. Коммуникационные качества лидера. Развитие научно-практического направления – нейромеджмента. 9. Проблемы целостности и гармоничности организации. Перспективы развития бизнеса через управление по концепции духовного менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса; - подготовка к выступлению с докладом.

Тема 3. Развитие системного подхода, ситуационный и сценарный менеджмент	1. Системная парадигма и системный менеджмент. Системное мышление. Идеальная система менеджмента предприятия. Системный ресурс компании. 2. Особенности разработки стратегии с позиции системного подхода. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте. 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. 3. Сценарный метод в управлении: генезис и перспективы. Особенности сценарного менеджмента в условиях диджитализации. 4. Синергетические эффекты самоорганизации и самоуправления. Влияние синергетических эффектов на устойчивое развитие бизнеса. 5. Проблемы равновесия и точек опоры в условиях турбулентности внешней среды. Рекомендуемые источники раздел 8, № 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10.	работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса - подготовка к выступлению с докладом.
Тема 4. Развитие процессного подхода в управлении	1. Процессный и проектный подходы как инструменты стратегического управления современной организацией. Конкуренция подходов в качестве инструментов стратегического управления. 2. Основные процессные инструменты управления: реинжиниринг бизнес-процессов, различные методики управления качеством (всеобщее управление качеством, 6 сигм и т.п.), бенчмаркинг, бережливое производство. 3. Совместное использование процессного и проектного подходов с целью устойчивого роста и успешного развития компании. Обзор международных и национальных стандартов в области проектного менеджмента. 4. Основные черты процессного подхода менеджмента. Преимущества управления при проектном подходе.	- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса - подготовка к выступлению с докладом. -

	5. Процессный подход как операционная основа реализации стратегии бизнеса, проектный – как инструмент ее реализации, адаптации и трансформации. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 3, 5, 6, 10.	
Тема 5. Развитие организационной теории и управление организационными изменениями	1. Тенденции формирования организационных структур управления в 21 в. 2. Венчурные и инновационные структуры управления. 3. Адхократическая организация. Многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные организации. 4. Унитарная, холдинговая и мультидивизиональная структура современных корпораций (У, Х, М-структуры). 5. Ключевые области организационных изменений. 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. 7. Основные стратегии организационных изменений. Модели «переходного периода», модели «постепенного наращивания». Стратегический континуум. Рекомендуемые источники очная форма обучения: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса - подготовка к выступлению с докладом. -
Тема 6. Современные инструменты, технологии, модели и механизмы управления	1. Системы поддержки принятия решения в детерминированных условиях технико-экономического и оперативно-производственного управления. 2. Принципы ценностного управления. Принцип учета интересов пяти сторон. Идеологическая, материальная, эмоциональная, витальная типы компаний в зависимости от ценностной ориентации. Инструменты ценностноориентированной коммуникации.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к

	3. Инструменты для разработки бизнес-моделей: функциональный, процессный, ментальный. 4. Методы усовершенствования бизнес-процессов и повышения эффективности: конкурентный бенчмаркинг и совместный бенчмаркинг. 5. Развитие концепций управления знаниями. Модели Икуджиро Нонака, Гуннара Хедлунда, Майкла Эрла, Эллиса Караяниса, Карла Виига, Лейфа Эдвинссона, Дэвида Сноудена и др. 6. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении организацией. 7. «Мягкие» системные инструменты управления. 7. Соотношение общего менеджмента и корпоративного управления. Концепции корпоративного управления. Агентская теория и теория стейкхолдеров. Аутсайдерская и инсайдерская модели корпоративного управления. Рекомендуемые источники: раздел 8, № 1, 2, 5, 8, 9, 10.	решению кейса - подготовка к выступлению с докладом. -
Тема 7. Социальные и межкультурные аспекты современного менеджмента	1. Этичность менеджмента, критерии принятия этически сложных решений в современной организации. Причины этических проблем в менеджменте. 2. Европейская, британская, американская, канадская, японская модели КСО. 3. Источниками межкультурного менеджмента. Проблема сохранности и трансформации национальных культурных паттернов. Уровни межкультурного менеджмента: глобальный (межцивилизационный, межгосударственный, межэтнический) и межличностный. 4. Специфика менеджмента в России, сопоставление с зарубежными моделями. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса - подготовка к выступлению с докладом.

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

Примерные темы эссе

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 21 в.
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.

Примерный перечень вопросов для тестирования

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) Партиципативные
- б) Сетевые
- в) Многомерные
- г) Виртуальные

8. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижению цели – это:

- а) Конфликтность
- б) Лидерство
- в) Полномочия
- г) Установление субординации.

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

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 7.1

Результаты освоения образовательной программы

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
(УК-4) Способность	1. Демонстрирует понимание	Знать: особенности разнообразных	Задание 1

к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур	разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. 3. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. 3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию.	культур в процессе межкультурного взаимодействия, учитываемые при реализации КСО Уметь: выстраивать межличностные отношения и межкультурное взаимодействие с учетом многообразия культур при реализации политики в области КСО Знать: нормы культурного самовыражения, способы закрепления этического поведения в компании Уметь: использовать кодекс этики как инструмент закрепления норм этического поведения Знать: методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения при организации взаимодействия со стейкхолдерами Уметь: использовать в своей работе методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения при организации взаимодействия со стейкхолдерами.	Для повышения конкурентоспособности руководство грузинской компании Х приняло решение о необходимости наладить взаимоотношения со своими партнерами из Китая. На деловых переговорах представитель компании Х 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? Задание 2 Н. Винер, рассуждая о национальных культурах, утверждал, что «мы в самом прямом смысле являемся терпящими кораблекрушение пассажирами на обреченной планете. Но даже во время кораблекрушения человеческая порядочность и человеческие ценности не обязательно должны исчезнуть, и мы должны сохранять их, пока остается хоть какая-нибудь возможность. Пусть мы погружаемся, но лучше, если это произойдет с сознанием собственного достоинства». Выразите свое отношение к позиции ученого и аргументируйте свой ответ. Задание 3 После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в “Шереметьево-2” представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать беспроблемное средство — преподнести гостье букет из пяти крупных роз. Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого действия. Протянув руку для
---	---	--	---

			рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствия, подаренный ей букет тут же отдала сопровождавшему ее переводчику. Отрицательная реакция на цветы и “нейтральные”, с его точки зрения, комплименты оказались совершенно неожиданными для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение удалось преодолеть только к концу делового визита. Объясните создавшуюся ситуацию. Задание 4 Согласно исследованию Герта Хофстеде, представители различных национальных культур по-разному воспринимают дистанцию власти (психологическую дистанцию между людьми разного социального статуса). Классифицируйте, какие из данных принципов деловых коммуникаций характерны для иерархической национальной культуры, а какие присущи странам с демократическими традициями управления: 1) те, кто имеет власть, пользуются привилегиями в организации; 2) не все способны нести ответственность за принятые решения; 3) менеджер доступен для подчиненных; 4) менеджер предпочитает лично принимать решения; - неподчинение; 5) индивидуальная ответственность; 6) смысл руководства состоит в том, чтобы показать пример; 7) пренебрегать мнением начальника – значит проявлять неподчинение; 8) минимальное восприятие социальных различий; 9) ориентация управления на отдельную личность; 10) индивидуальный контроль труда руководителем; 11) рядовые сотрудники участвуют в принятии решений; 12) статус работника не значим в его межличностных коммуникациях в компании;
--	--	--	--

			13) использование власти само по себе ни благо, ни зло, все зависит от целей и последствий употребления власти. Задание 5 Каким образом степень контекстуальности культуры связана с возможностями получения достоверной информации об особенностях взаимоотношений в стране, об особенностях национального менеджмента? Задание 6 С какими трудностями коммуникаций могут столкнуться представители моноактивной культуры при деловых переговорах с представителями полиактивной или реактивной культуры? Задание 7 Российская компания «А» была приобретена другой, более молодой и динамичной европейской компанией «Б». При слиянии компаний была выявлена принципиальная разница в корпоративной культуре. На совместную презентацию работники компании «А» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры компании «Б», одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «А», он и его коллеги почувствовали себя не комфортно. И не удивительно. Задание 8 Как определить зарождение кросс-культурного конфликта? Какие проблемы являются основой зарождения любого кросс-культурного конфликта? Задание 9 Какие факторы влияют на выбор мер по разрешению кросс-культурного
--	--	--	--

			конфликта? Какие стратегии может использовать менеджер для урегулирования кросс-культурного конфликта и от чего зависит выбор стратегии? Задание 10 В компании X, сотрудники которой – русские и японцы, за четыре года существования на рынке не сложилось единой культуры проведения корпоративных мероприятий: не организуются общие встречи, где сотрудники могли бы знакомиться со стратегией и целями фирмы, вырабатывать общее видение, «пропитываться» общими ценностями. Праздники отмечаются небольшими неформальными группами сотрудников. В последний год увеличилось число конфликтов, обстановка в компании стала напряженной. В первый год существования компании неоднократно предпринимались попытки собрать вместе сотрудников для обсуждения вопросов взаимодействия, но встречи были плохо подготовлены, у людей осталось ощущение напряженности и бесполезности мероприятия. В настоящее время у большей части коллектива сформировалось отношение к общекорпоративным мероприятиям как к мешающим работе. Охарактеризуйте корпоративную культуру компании X. Предположите, с какими проблемами сталкивается компания X в результате отсутствия объединяющего начала, культуры корпоративных мероприятий. Предложите мероприятия по формированию культуры корпоративных мероприятий с учетом разнообразия культур в организации. Каким вы видите результат ваших действий?
(УК-5) Способность руководить работой команды, принимать организацион	1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.	Знать: условия и факторы успешной работы команды. Уметь: принимать организационно-управленческие решения для	Задание 1 В одном из отделов крупной IT-компании произошли изменения в управлении - назначен новый менеджер с целью повысить результативность работы отдела, сформировать сильную команду. В работе отдела выявлен ряд

но-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. 3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	достижения поставленной цели, нести за них ответственность. Знать: подходы к выработке командной стратегии развития. Уметь: реализовывать командную стратегию для достижения целей развития компании Знать: основные методы принятия эффективных организационных и управленческих решений Уметь: принимать и нести ответственность за решения в управленческой деятельности	проблем. Когда поставленные цели не достигаются, члены команды обвиняют друг друга, никогда не принимают на себя ответственность. Члены команды конкурируют между собой и очень редко помогают друг другу. Команда не восприимчива к креативным решениям. Какой стиль управления должен выбрать новый менеджер и почему? Как, используя достижения школы поведенческих наук, решить обозначенные проблемы и сформировать эффективную команду? Задание 2 Компания Х занимается продажей бытовой техники. На должность старшего менеджера назначена нового сотрудника, перед которым была поставлена задача сформировать сильную команду и улучшить результаты продаж. Однако команда в последнее время работает неэффективно. Объемы продаж сократились, план выполнен лишь на половину. Известно, что для конкретизации целей и повышения эффективности коммуникаций, менеджер систематически проводит совещания. Однако работники часто опаздывают на них. В обсуждении обычно участвует только несколько человек, остальные предпочитают отмалчиваться. Представьте себя в роли консультанта по формированию команды проекта. Каковы будут ваши предложения? Задание 3 Опишите механизм сплочения команды. Какие факторы влияют на групповую сплоченность? Перечислите факторы успеха команды. Задание 4 Иллюстрируя понятие синергизма, американские исследователи приводят следующий рассказ одного из проектных менеджеров: "Команда была полна энтузиазма. Конечно, у всех нас были свои проблемы и промахи, но мы их не избегали и не скрывали, и иногда нам
---	---	--	---

			удавалось невозможное. Мы все жили проектом и были нужны друг другу. При этом каждый пытался работать как можно лучше и этим подзадоривал других. Это был один из наиболее увлекательных эпизодов в моей работе". Сформулируйте характеристики команды, указанной в рассказе проектного менеджера. Выявите главный признак высокоэффективной проектной команды. Дополните выявленные характеристики основными факторами, "подпитывающими" групповую сплоченность, согласно теории групповой сплоченности К. Левина. Задание 5 Дайте характеристику эффективной работы группы. Укажите влияние психологических и социальных факторов на характеристики социальных групп. Задание 6 Почему с точки зрения руководства глобальные команды создают большой комплекс проблем? Аргументируйте ответ. Задание 7 В чем заключается особенность целенаправленных, или самопроектируемых команд? Приведите пример, когда команды предлагают максимальный потенциал для новаторства?
--	--	--	---

Перечень вопросов к экзамену

1. Концепция научной школы управления, её вклад в развитие менеджмента.
2. Концепция школы административного управления. Основные принципы, разработанные А. Файолем.
3. Концепции школы человеческих отношений и поведенческих наук (бихевиоризма), их значение в развитии управленческой мысли.

4. Основные закономерности и тенденции развития современного менеджмента.
5. Модели менеджмента 1.0, 2.0, 3.0.
6. Современные глобальные компетенции менеджера.
7. Изменение роли человека в современной системе управления.
8. Японская модель менеджмента.
9. Американская модель менеджмента.
10. Европейская модель менеджмента.
11. Содержательные теории мотивации в современном менеджменте 12.
Процессуальные теории мотивации в современном менеджменте.
13. Управленческие стили, теории «X», «Y», «Z».
14. Современные теории эффективного лидерства и руководства.
15. Деловая конфликтология. Правила и нормы поведения руководителя в конфликтной ситуации.
16. Современная модель организации и управления в соответствии с системным подходом
17. Ситуационный подход к феномену лидерства в менеджменте: модель Ф. Фидлера.
18. Теория организационных метафор Г. Моргана.
19. Теория и практика сценарного менеджмента.
20. Синергетический подход менеджмента, синергетические эффекты.
21. Дихотомии современного менеджмента.
22. Преимущества и недостатки процессно-ориентированной структуры управления
23. Модель операционного менеджмента.
24. Клиентоориентированное управление.
25. Бережливое производство.
26. Всеобщее управление качеством
27. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов
28. Управление бизнес-процессами, цикл Деминга

29. Архитектура процессов и программно-инструментальные средства в формировании процессно-ориентированной системе менеджмента.
30. Влияние процессного и проектного подходов на устойчивый рост и развитие компании.
31. Тенденции формирования организационных структур управления в 21 веке.
32. Методы и принципы управления организационными изменениями.
33. Виды организационных изменений и их роль.
34. Понятие, причины и виды сопротивления изменениям.
35. Методы снижения степени сопротивления изменениям.
36. Современные информационно-коммуникационные цифровые технологии управления.
37. Принципы ценностного управления
38. Понятие и сущность бизнес-моделирования.
39. Методы усовершенствования бизнес-процессов и повышения их эффективности.
40. Развитие концепций управления знаниями.
41. Современные интеллектуальные информационные системы в управлении организацией
42. Фундаментальные принципы agile-методологии менеджмента.
43. Общий менеджмент и концепции корпоративного управления.
44. Метрики эффективного менеджмента
45. Современные техники измерений в управленческом консультировании: аналитические, диагностические, оценочные.
46. Роль этического менеджмента в современной организации.
47. Модели корпоративной социальной ответственности
48. Межкультурные аспекты современного менеджмента
49. Необходимость и проблемы использования зарубежного опыта менеджмента российскими компаниями.
50. Тенденции формирования российской системы управления.

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Современные теории менеджмента»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Теоретический вопрос.

Раскройте методы усовершенствования бизнес-процессов и повышения их эффективности. (20 баллов)

2. Тест: (10 баллов)

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Заслуга Ф. Тейлора состоит: | а) в сближении интересов рабочих и администрации
б) в ориентации на материальные потребности человека;
в) в разработке мероприятий, способствующих повышению производительности труда, созданию благоприятных условий для работы в организации поточного производства и конвейеров |
| 2 | Процессуальные теории мотивации - это... | |
| 3 | В менеджменте термин «бюрократия» означает: | а) процесс необоснованного увеличения количества документов, используемых в организации
б) принципы управления организацией, предполагающие наличие гибкой организационной структуры и широкого участия работников в принятии стратегических решений
в) систему управления организацией, основанную на вертикальной иерархии и детальном регламентировании всех работ
г) коррумпированность чиновников |
| 4 | 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 работа не
б) противна природе человека
в) работники пытаются получить от компании всё, что можно
г) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение
д) работа доставляет людям удовлетворение |
| 5 | Назовите ученого считавшего, что помимо осознанных потребностей человеком движет надежда | а) А. Маслоу
б) В. Врум
в) Д. Мак-Грегор
г) Ф.Тейлор |

(ожидание) на справедливое
вознаграждение:

д) Ф.Герцберг

3. Практико-ориентированное задание. (30 баллов)

В компании X, сотрудники которой – русские и японцы, за 4 года существования на рынке не сложилось единой культуры проведения корпоративных мероприятий: не организуются общие встречи, где сотрудники могли бы знакомиться со стратегией и целями фирмы, вырабатывать общее видение, «пропитываться» общими ценностями. Праздники отмечаются небольшими неформальными группами сотрудников.

В последний год увеличилось число конфликтов, обстановка в компания стала очень напряженной. В первый год существования компании неоднократно предпринимались попытки собрать вместе сотрудников для обсуждения вопросов взаимодействия, но встречи были плохо подготовлены, у людей осталось ощущение напряженности и бесполезности мероприятия. В настоящее время у большей части коллектива сформировались отношение к общекорпоративным мероприятиям как к мешающим работе. **Задание:**

1. Охарактеризуйте корпоративную культуру компании X.
2. Предположите, с какими проблемами сталкивается компания X в результате отсутствия объединяющего начала, культуры корпоративных мероприятий.
3. Предложите мероприятий по формированию культуры корпоративных мероприятий с учетом разнообразия культур в организации. Каким вы видите результат ваших действий?

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

Основная литература

1. Короткова, Т.Л. Исследования в менеджменте: Пособие для магистров: учебное пособие / Т.Л. Короткова. - Москва: Курс, 2013, 2015, 2016. - 256 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2014. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/450948> (дата обращения: 12.05.2023). - Текст : электронный.
2. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Управлением персоналом", "Экономика" (квалификация (степень) магистр) / А.П. Егоршин - Москва: Инфра-М, 2020. - 388 с. - (Высшее образование: Магистратура). -

Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731> (дата обращения: 12.05.2023). - Текст : электронный.

3. 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. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 331 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512830> (дата обращения: 12.05.2023). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Грибов, В. Д. Теория менеджмента : учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210718> (дата обращения: 11.03.2023). — Текст : электронный.

5. Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. - Москва: Юрайт, 2015, 2019. - 314 с. — Текст : непосредственный.

Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511007> (дата обращения: 24.03.2023). — Текст : электронный.

6. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511332> (дата обращения: 17.05.2023). — Текст : электронный.

7. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - Москва: Инфра-М, 2014. - 187 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС

ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1858248> (дата обращения: 20.04.2023). - Текст: электронный.

8. Шарапова, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022 ; Тюмень : Тюменский государственный университет. — 210 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492388> (дата обращения: 12.05.2023). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины Полнотекстовые базы данных

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. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.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. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое

внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции, дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике; - формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области устойчивого развития и укрепления конкурентоспособности предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой.

Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут

присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме – вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

Составление графологической структуры – продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в

нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к дискуссии

Подготовка к дискуссии строится по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Методические рекомендации по написанию эссе

Для выполнения данной работы можно использовать различные виды и классификации эссе. С точки зрения содержания, эссе бывают философскими, историческими, художественными и др. По форме эссе предстают в виде рецензии, заметки, слова и др. Классификация эссе разделена на две большие группы:

личностное, субъективное эссе, где основным элементом является раскрытие той или иной стороны авторской личности, и эссе объективное, где личностное начало подчинено предмету описания или какой-то идее.

Требования, предъявляемые к эссе

Объем эссе не должен превышать 2-3 страниц. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия позиции, идеи. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Структура эссе

1. Введение – определение основного вопроса эссе, актуальность. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своей творческой работы. При написании актуальности могут помочь ответы на следующие вопросы: «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких тем?».
2. Основная часть – ответ на поставленный вопрос. Один параграф содержит: тезис, доказательство, иллюстрации, вывод, являющийся частично ответом на поставленный вопрос.
3. Заключение – суммирование уже сделанных выводов и окончательный ответ на вопрос эссе.

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:

- Windows Microsoft Office или альтернативного ПО
- Антивирус Kaspersky

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» -

<http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» оборудованный мультимедийным оборудованием, обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

А также возможно дистанционное использование программных средств обучения и контроля знаний студентов, размещённых на портале Финансового университета и доступных для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.