



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образование
высшего образования
«Волгоградский государственный технический университет»



Факультет экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО
Факультет экономики и управления

Декан Борискина Т.Б.
09.09.2021 г.

Современные проблемы менеджмента

рабочая программа дисциплины (модуля, практики)

Закреплена за кафедрой **Менеджмент и финансы производственных систем**
Учебный план Направление 38.04.02 Менеджмент

Профиль **Финансовый менеджмент**
Квалификация **магистр**
Срок обучения **2 года**

Форма обучения **очная** Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**
Виды контроля в семестрах: экзамены 1

Семестр(Курс.Номер семестра на курсе)	1(1.1)		Итого	
	УП	ПП	УП	ПП
Лекции	16	16	16	16
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	32	32	32	32
Контактная работа	32.35	32.35	32.35	32.35
Сам. работа	40	40	40	40
Часы на контроль	35.65	35.65	35.65	35.65
Практическая подготовка	0	0	0	0
Итого трудоемкость в часах	108	108	0	0

ЛИСТ ОДОБРЕНИЯ, СОГЛАСОВАНИЯ И АКТУАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Разработчик(и) программы:

доцент Борискина Татьяна Борисовна ксоцн

профессор Московцев Александр Федорович дэн

Рецензент(ы):

(при наличии)

Рабочая программа дисциплины (модуля, практики)

Современные проблемы менеджмента

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

составлена на основании учебного плана:

Направление 38.04.02 Менеджмент

Профиль: Финансовый менеджмент

утвержденного учёным советом вуза от 26.05.2021 протокол № 10.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Менеджмент и финансы производственных систем

30.08.2021 номер протокола 1 2021 г.

Зав. кафедрой Сазонов Сергей Петрович

Рабочая программа дисциплины (модуля, практики) актуализирована 30.08.2024

СОГЛАСОВАНО:

Факультет экономики и управления

Председатель НМС факультета: Евстратов А.В.

Протокол заседания НМС от

09.09.2021 г. № 1

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ). ВИД, ТИП ПРАКТИКИ, СПОСОБ И ФОРМА (ФОРМЫ) ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ.	
Целью изучения курса «Современные проблемы менеджмента» является получение знаний по теории и практике современного менеджмента. Выработка умений и навыков по современному администрированию, моделирование ракурса организации и его интеграции в современную систему хозяйствования	
Основными задачами изучения дисциплины являются – изучение менеджмента, возникшего в практике индустриально развитых стран как тип управления, отражающий уровень экономического развития, социально-экономическое устройство общества (формацию), технологические особенности производства, концентрированный опыт повышения эффективности управления, влияние на управление социально-психологических отношений, определенный уровень общей и особенно организационной культуры, что в конечном итоге будет способствовать формированию у студентов современных и метапрофессиональных знаний об управлении.	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.О
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Управление проектами
2.2.2	
2.2.3	Управление развитием организации
2.2.4	Эффективное корпоративное управление
2.2.5	Предпринимательский менеджмент
2.2.6	Технологии эффективного управления
3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ)	
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
<i>УК-3.1: Демонстрирует понимание принципов командной работы.</i>	
Результаты обучения: владеет навыками реализации поставленных задач в профессиональной деятельности с учетом взаимных интересов сторон	
<i>УК-3.2: Формирует командную стратегию с постановкой соответствующих тактических задач.</i>	
Результаты обучения: умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
<i>УК-3.3: Организует работу и руководит членами команды для достижения поставленной задачи.</i>	
Результаты обучения: владеет принципами эффективного руководства, организации и работы в командах управления, программно-целевые методы управления	
УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
<i>УК-5.1: Демонстрирует понимание особенностей социального межкультурного взаимодействия, направленного на решение профессиональных задач; основных принципов и методов организации деловых контактов с учетом национальных, этнокультурных и конфессиональных особенностей потенциальных коммуникаторов.</i>	
Результаты обучения: знает методы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного проекта с учетом факторов межкультурного взаимодействия	
<i>УК-5.2: Обладает навыками грамотного, доступного изложения информации в процессе профессионального взаимодействия, с учетом национальных, этнокультурных, конфессиональных особенностей оппонентов.</i>	
Результаты обучения: умеет формулировать и оформлять документально проектное и технико-экономическое обоснование полученных результатов в рамках командной работы в кросскультурной среде.	
<i>УК-5.3: Организует продуктивное социальное взаимодействие с учетом национальных, этнокультурных, конфессиональных особенностей и барьеров.</i>	
Результаты обучения: владеет навыками построения современных механизмов эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	
ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	

ОПК-3.1: Понимает важность принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды				
Результаты обучения: знает технологию анализа внешней и внутренней среды организации, способы выявления ее ключевых элементов и методы оценки их влияния на организации с учетом компоненты социальной значимости				
ОПК-3.2: Способен оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых решений				
Результаты обучения: умеет определять связь стратегии конкуренции с уровнем организационной культуры организации				
ОПК-3.3: Обеспечивает реализацию принимаемых организационно-управленческих решений в современных условиях				
Результаты обучения: владеет методами реализации социальной функции бизнеса основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)				
ОПК-5: Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.				
ОПК-5.1: Демонстрирует знание основных этапов и стадий проведения научных исследований				
Результаты обучения: знает важнейшие направления развития теоретического знания о менеджменте				
ОПК-5.2: Оценивает результаты проведенных научных исследований в менеджменте и смежных областях				
Результаты обучения: умеет критически оценивать разные модели построения теории менеджмента и использовать полученные на этой основе знания для развития собственных научных исследований				
ОПК-5.3: Реализует научно-исследовательские проекты в соответствии с заявленной темой исследования				
Результаты обучения: владеет навыками анализа и синтеза научной литературы и баз данных				
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ)				
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Форма контроля
1	Раздел 1. Менеджмент: тип управления, концепция, профессионализм.			
1.1	Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции. /Тема/	1	0	
1.1.1	Трансформация менеджмента и изменение менеджмента. /Лек/	1	2	
1.1.2	научная дискуссия на темы: Управленческая деятельность, как целенаправленное воздействие Концептуальное и практическое значение особенностей российского менеджмента /Пр/	1	2	
1.2	Глобализация экономики и менеджмента. /Тема/	1	0	
1.2.1	Понятие о глобализации. Глобализация и размер деловых организаций. Проблема конкурентоспособности и гибкости: возникновение новых организационных структур. Стратегические альянсы как форма ведения бизнеса /Лек/	1	4	
1.2.2	тема научной дискуссии: 1. Факторы, определяющие современный контекст менеджмента: Глобализация, Интернационализация, Проблемы ресурсов, Экология, Неравномерность социального развития 2. Какие основные выигрыши и проигрыши от нарастающего процесса глобализации для национальной экономики в рамках мирового хозяйства? 3. Какие глобальные проблемы современности приходится решать мировому сообществу? 4. Понятие международных экономических отношений, их основные формы. 5. Основы регулирования международных экономических отношений Case study «Глобализация в современной концепции менеджмента» /Пр/	1	4	
1.3	Проблема синтеза в управлении организационными изменениями. /Тема/	1	0	
1.3.1	Классические поэтапные модели организационных изменений: достоинства и недостатки. Проблема непрерывности изменений. Организационное развитие как метод воздействия на корпоративную культуру /Лек/	1	2	

1.3.2	<p>1. Модель организационных изменений К.Левина: размораживание - движение - замораживание. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. ADKAR. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления.</p> <p>2. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений</p> <p>3. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Понятия о переходном и преобразующем лидерстве. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений.</p> <p>4. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.</p> <p>5. Case-study – двойной капкан</p> <p>/Пр/</p>	1	2	
2	Раздел 2. Глобальный менеджер и проблема культурных взаимодействий			
2.1	Проблема межкультурных взаимодействий при ведении международного бизнеса. /Тема/	1	0	
2.1.1	Адаптация к новой организационной культуре: культурный шок и его преодоления. Качества глобального менеджера: культурная любознательность, толерантность, коммуникативные навыки, самоидентичность. /Лек/	1	2	
2.1.2	<p>Дискуссии на тему: 1. Межличностная и межкультурная коммуникативная компетентность: соотношение понятий и направления развития</p> <p>2. Практики межкультурной коммуникации в условиях глобализации</p> <p>3. Структура и средства межкультурных коммуникаций</p> <p>4. Толерантность как результат межкультурной коммуникации</p>	1	2	
2.2	Слияния и поглощения: перспективы и проблемы. /Тема/	1	0	
2.2.1	Слияния и поглощения: перспективы и проблемы. Причины слияний и поглощений. Экономическая и финансовая основы слияний и поглощений. /Лек/	1	2	
2.2.2	<p>Темы дискуссий:</p> <p>1. Жизненный цикл проектов слияния и поглощения компаний</p> <p>2. Основные типы слияний и поглощений, используемые механизмы</p> <p>3. Механизмы поглощения, защита от поглощений, практические рекомендации</p> <p>4. Основные понятия и принципы организации сделок</p> <p>5. Предусловия и обоснованность интеграции и ключевые решения, от которых зависит успех сделки</p> <p>6. Риски приобретаемого бизнеса, типичные проблемы и их решение</p> <p>7. Основные шаги и возможные ошибки в управлении персоналом объединяющихся компаний</p> <p>8. Слияния и поглощения как способ финансового оздоровления компаний</p>	1	2	
2.2.3	Понятие о научающей организации. Новое отношение к опыту как основа научающей организации. /Лек/	1	2	
2.2.4	<p>Темы дискуссий:</p> <p>1. Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития</p> <p>2. Концепция «обучающейся организации» (Learning Organization) в трудах таких авторов, как Д. Гарвин, Дж. Гарднер, Г. Липпит, Д. Шон, Г. Бэтсон, К. Арджирис, П. Сенге</p> <p>3. Характеристики сотрудника научающейся организации.</p> <p>4. Вовлеченность персонала в процесс непрерывного обучения</p> <p>5. Case-study: техника копирования</p> <p>/Пр/</p>	1	2	

2.2.5	Проблема оценки деятельности в современном менеджменте История оценки деятельности в менеджменте. Цели классических подходов к оценке деятельности. Проблема обратной связи при оценке деятельности. Современные цели оценки деятельности работников /Лек/	1	2	
2.2.6	Темы дискуссий: 1. Факторы эффективности менеджмента 2. Основные направления повышения эффективности менеджмента организации 3. Эффективность менеджмента как основная характеристика результативности управленческой деятельности 4. Вознаграждение по результатам: реальный метод или красивая идея. 5. Классические и современные подходы к оценке деятельности менеджеров Case-study: Бумеранг /Пр/	1	2	
2.2.7	написание научной работы по следующим темам: 1. Современные особенности реализации принципов корпоративного управления 2. Проблемы и перспективы развития корпоративного управления в России. 3. Проблемы информационной обеспеченности системы управления 4. Трансформация принципов управления в современных условиях 5. Проблема качества и достаточности информации в современных системах управления 6. Сравнительный анализ хода реформирования экономики в России и зарубежных странах 7. Проблемы менеджмента инноваций и перехода к инновационному пути развития. 8. Риск-менеджмент: понятие, цели и задачи, материальные и нематериальные потери. 9. Особенности деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла. 57. Новые структуры организационного управления. странах. 47. Сочетание бизнеса и предпринимательства на предприятии.	1	40	выбор темы осуществляется совместно с преподавателем дисциплины.
2.2.8	/КоРа/	1	0.35	
2.2.9	/Экзамен/	1	35.65	

Примечание. Формы контроля: Эк – экзамен, К- контрольная работа, Ко- контрольный опрос, Сз- семестровое задание, З-зачет, ОП- отчет по практике, Зд-задание, Р-реферат.

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства планируемых результатов обучения представлены в виде фондов оценочных средств (ФОС), разработанных в соответствии с локальным нормативным актом университета. ФОС может быть представлен в Приложении к рабочей программе.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства планируемых результатов обучения представлены в виде фондов оценочных средств (ФОС), разработанных в соответствии с локальным нормативным актом университета.

ФОС СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и научных областях, выполнять научно-исследовательские проекты – темы разделов 1,2

ОПК5.1 Демонстрирует знания основных этапов и стадий научных исследований

Результаты обучения: знает важнейшие направления развития теоретического знания о менеджменте.

ОПК 5.2 Оценивает результаты проведенных исследований в менеджменте и смежных областях

Результаты обучения: умеет критически оценивать разные модели построения теории менеджмента и использовать полученные на этой основе знания для развития собственных научных исследований

ОПК 5.3 Реализует научно-исследовательские проекты в соответствии с заявленной темой исследования

Результаты обучения: владеет навыками анализа и синтеза научной литературы и баз данных.

Кейс 1: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

1. Считаете ли Вы инновации важнейшим фактором повышения эффективности производства?
2. В какой мере инновации способствуют снижению издержек производства?

3. Как Вы можете охарактеризовать инновационную деятельность большинства российских предприятий?

В современных условиях повышения эффективности производства можно достичь преимущественно за счет развития инновационных процессов, получающих конечное выражение в новых технологиях, новых видах конкурентоспособной продукции.

По своей природе инновации включают в себя не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах научно-производственной деятельности. Постоянное обновление техники и технологий делает инновационный процесс основным условием производства конкурентоспособной продукции, завоевания и сохранения позиций предприятий на рынке и повышения производительности, а также эффективности предприятия.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Большинство исследователей уделяют наибольшее внимание технологическим инновациям, являющимся прямой характеристикой интенсивности развития производства. К ним относят все изменения, затрагивающие средства, методы, технологии производства, определяющие научно-технический прогресс.

Соответственно, инновации организационного, управленческого, правового, социального, экологического характера относят к нетехнологическим инновациям.

Классификация нововведений по критерию значимости в развитии производительных сил общества предполагает их деление на следующие группы:

Во-первых, базовые нововведения – это такие нововведения, которые реализуют крупнейшие изобретения и становятся основой революционных переворотов в технике, формирования новых ее направлений, качественных изменений технологической системы, создания новых отраслей. Такие инновации требуют длительного периода времени и крупных затрат для освоения, но зато обеспечивают значительный по уровню и масштабу народнохозяйственный эффект.

Во-вторых, крупные и принципиальные нововведения – инновации, возникшие на базе аналогичного ранга изобретений, научных и технических рекомендаций, в результате которых происходит смена поколений техники в рамках данного направления или появление новой технологии при сохранении исходного фундаментального научного принципа.

Созданная в результате преимущественно прикладных исследований и разработок новая техника и технология обладает более высокими технико-экономическими показателями, позволяющими удовлетворить новые потребности. Реализация данных инноваций происходит в более короткий срок и с меньшими затратами, но и скачок в техническом уровне и эффективности гораздо меньше.

В-третьих, средние и комбинаторные нововведения представляют собой использование различных сочетаний конструктивного соединения элементов. Реализуя среднего уровня изобретения и ноу-хау, данные инновации позволяют создать базу для освоения новых моделей и модификации данного поколения техники, усовершенствовать существующую технологию, улучшить основные технико-экономические показатели выпускаемой продукции.

В-четвертых, мелкие и комбинаторные нововведения – нововведения, возникающие на основе мелких изобретений, рационализаторских предложений, производственного опыта. Они необходимы для поддержания технико-экономического уровня основных или улучшения второстепенных технико-экономических параметров техники и технологии, улучшения параметров выпускаемой продукции, что способствует более эффективному производству этой продукции, либо повышению эффективности ее использования.

В целях повышения эффективности функционирования предприятия инновационная деятельность должна обеспечивать:

- а) наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей;
- б) конкурентоспособность предприятия по показателям качества продукции и эффективности производства;
- в) эффективность в широком спектре радикальности нововведений и гибко приспосабливаться как к эволюционным, постоянно реализуемым нововведениям и т.д.

В настоящее время в стратегиях многих предприятий происходит определенная переориентация, т. е. переход от всемерного использования экономического эффекта крупномасштабного производства к более целенаправленной инновационной стратегии. Нововведения представляют собой важнейшие средства обеспечения стабильности хозяйственного функционирования, эффективности функционирования и конкурентоспособности. Существует строгая зависимость между конкурентными позициями, эффективностью предприятия и его инновационным потенциалом.

Эффективность функционирования предприятия можно достигнуть за счет повышения качества продукции, реализации политики ресурсосбережения, выпуска новых, конкурентоспособных проектов, освоения рентабельных бизнес-проектов.

Таким образом, можно утверждать, что инновация – это новшество, внедренное в деятельность предприятия с целью повышения его эффективности на основе лучшего удовлетворения определенной общественной потребности. При этом следует отметить, что под эффективностью следует понимать определенный экономический, производственный, социальный, экологический и иной результат, ожидаемый от внедрения новшества.

2. Фонд вопросов для «круглого стола» по дисциплине «Современные проблемы менеджмента» (круглый стол проходит в форме общей дискуссии)

1. Что Вам известно из истории возникновения и развития управленческих идей?
2. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого (древнего) периода развития менеджмента.
3. Опишите некоторые различия между организациями древности и современными.
4. В чем суть школы научного управления?
5. В чем заслуга Ф.Тейлора в развитии менеджмента как науки?

6. Выявите отличия административной школы управления от научной.
 7. Представьте суть школы "человеческих отношений".
 8. Назовите особенности в развитии менеджмента на современном этапе развития.
 9. Обсудите методологию системного и ситуационного подходов.
 10. В чем отличие методов управления от функций и принципов управления?
 11. Дайте характеристику административных методов управления.
 12. В чем суть административных методов и их отличие от экономических?
 13. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления.
 14. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в Вашей организации.
 15. Каковы основные подходы и школы в развитии науки управления?
 16. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
 17. В чем сущность доктрины человеческих отношений?
 18. В чем состоит поведенческий подход к управлению?
 19. Кто стоял у истоков школы научного управления?
 20. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы в управлении?
 21. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
 22. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?
 23. Перечислите основные подходы и школы, которые принято выделять в рамках современной классификации управленческих теорий.
 24. В чем принципиальное различие между административной школой и школой научного управления?
 25. Попробуйте соотнести принципы управления Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой вам хорошо известна.
 26. Какие изменения в экономической, технологической среде и характеристиках трудовых ресурсов сформировали потребность в новом подходе к управлению ко второй четверти XX столетия?
 27. По каким направлениям сторонники психологического подхода в управлении критиковали первоначальные школы управления?
 28. Какие изменения в экономической, технологической среде и характеристиках трудовых ресурсов сформировали потребность в новом подходе к управлению ко второй четверти XX столетия?
 29. По каким направлениям сторонники психологического подхода в управлении критиковали первоначальные школы управления?
 30. В чем заключались основные изменения подхода к управлению, связанные со "школой человеческих отношений".
 31. Какие основные рекомендации менеджерам были сформулированы в рамках школы человеческих отношений?
 32. Какие изменения в рыночной среде вызвали необходимость в формировании системного подхода в теории управления?
 33. Назовите основные характеристические особенности системного подхода в управлении.
 34. Ключевые показатели деятельности компании (KPI). Основное содержание, принцип и алгоритм разработки.
 35. Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
 36. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте.
 37. Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации.
 38. Источники информации. Информационные системы поддержки принятия решений.
 39. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой.
 40. Организация как социотехническая система. Особенности социальной и технической подсистем организации.
 41. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Типы организационных изменений.
 42. Сущность и понятие конкуренции. Виды и методы конкуренции
 43. Конкурентное преимущество: жизненный цикл и классификации конкурентных преимуществ.
 44. Понятие и основные характеристики конкурентоспособности персонала. Методика оценки конкурентоспособности персонала.
 45. Конкурентоспособность продукции: факторы, принципы и критерии оценки конкурентоспособности продукции.
 46. Сущность и уровни конкурентоспособности предприятия. Факторы конкурентного преимущества предприятия.
- Конкурентные силы, действующие на фирму согласно М. Портеру

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросскультурной, и динамичной среды

ОПК 3.1 – Понимает важность принятия обоснованных организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды

Результат обучения: знает технологию анализа внешней и внутренней среды организации, способы выявления ее ключевых элементов и методы оценки их влияния на организации с учетом компоненты социальной значимости

ОПК 3.2 – Способен оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых решений.

Результат обучения: умеет определять связь стратегии конкуренции с уровнем организационной культуры организации

ОПК3.3 – Обеспечивает реализацию принимаемых организацией управленческих решений в современных условиях

Результат обучения: владеет методами реализации социальной функции бизнеса основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

1. Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику факторов макросреды организации.
2. Перечислите факторы мезосреды фирмы. Постройте цепь логического влияния факторов инфраструктуры региона, где вы проживаете
3. Перечислите факторы микросреды организации
4. Выберите любое предприятие и постройте схему влияния микросреды фирмы на ее функционирование

Задание 1.

Какие черты из нижеприведенного списка, по Вашему мнению, должны обязательно содержаться в формулировке миссии организации:

- a. Отраслевая принадлежность
- b. Получение прибыли
- c. Предназначение организации
- d. Роль для общества
- e. Ассортимент выпускаемой продукции (оказываемых услуг)
- f. Принципы работы персонала

Задание 2

1. Выделите из приведенных ниже факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры)

- a. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов
- b. Увеличение доли капитала на рынке
- c. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией
- d. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций
- e. Создание сплоченной управленческой команды
- f. Активное участие как представителя делового сообщества в политической жизни России
- g. Повышение качества обслуживания клиентов
- h. Контроль и экономия на затратах
- i. Развитие корпоративной культуры
- j. Создание эффективной структуры для обмена информацией внутри компании

2. Изобразите схематично место процесса управления в организации. Дайте необходимые комментарии

3. Какой из элементов процесса мотивации является наиболее действенным.
4. Назовите основные функции стимулирования.
5. Каковы основные требования к организации процесса мотивации в современной организации?
6. На каких принципах должен строиться процесс мотивации труда работников на предприятии?
7. Назовите основные системы и формы оплаты труда.
8. Каким образом взаимосвязаны понятия «мотивация» и «оплата труда»?

Кейс 2: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы:

Сообщества Executive.ru Дмитрий Теплов, реальный проект, который реализует Краснокамский ремонтно-механический завод (КРМЗ). В 2013 году он начал выпуск автоприцепов, позволяющих перевозить сельхозпродукцию, стройматериалы, снегоходы, квадроциклы, лодки и катера. Новинка показала конкурентоспособность по своим потребительским качествам. Но до осени 2019 года прицепы продавались только в Пермском крае, где расположен КРМЗ. Приняв решение о выходе на всероссийский рынок, производитель поставил две главных задачи: в течение 2023 года довести количество дилеров до тридцати, а годовые продажи прицепов повысить в пять раз, до 2000 штук.

Задание, которое сформулировал Дмитрий Теплов, директор КРМЗ, включало три вопроса.

- 1) Как преодолеть ограничения, препятствующие выходу региональной компании на федеральный рынок? Стагнация спроса, вызванная сокращением доходов населения.
 - Незнание продукции на российском рынке.
 - Противодействие конкурентов, запрещающих своим дилерам продавать прицепы других производителей.
- 2) Какие маркетинговые решения может принять компания, чтобы выделиться среди конкурентов?
- 3) Как компания должна строить продажи, чтобы добиться быстрого роста?

Кейс 3. «Мотивационный механизм на предприятии»

Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах.

Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала - около 500 человек.

Срок работы организации - СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация: Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий

непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.
2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.
3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).
4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).
2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.
3. Бригадиры распределяют задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.
4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.
5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".
6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.
2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.
3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.
4. В организации нет формализованной системы оценки персонала.

Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Вопросы:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).
2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Кейс 4 . Справедливое наказание или имидж – чем пожертвовать?

Руководитель филиала №7 Маковкин И.С. был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались на филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу.

Несмотря на то, что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протаскать «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2012 год составил более 5 млн руб. При этом под руководством Маковкина И.С. филиал №7 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Выращенные кадры отправляли на другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал №7 постоянно входил в тройку лучших в компании. За годы работы Маковкину И.С. удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров.

Информация про злоупотребления на филиале №7 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить зарвавшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы и сохранения имиджа компании, пожертвовав малым?

Вопрос по кейсу:

Как поступить акционерам в данной ситуации?

УК-5 – Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 – Демонстрирует понимание особенностей социального культурного взаимодействия направленного на решение профессиональных задач; основных принципов и методов организации

Результат обучения: знает методы организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного проекта с учетом факторов межкультурного взаимодействия

УК 5.2 – Обладает навыками грамотного, доступного изложения информации в процессе профессионального взаимодействия с учетом национальных, этнокультурных, конфессиональных особенностей оппонентов

Результат обучения: умеет формулировать и оформлять документально проектное и технико-экономическое обоснование полученных результатов в рамках командной работы в кросскультурной среде.

УК 5.3 – Организует продуктивное социальное взаимодействие с учетом национальных, этнокультурных и конфессиональных особенностей и барьеров.

Результат обучения: владеет навыками построения современных механизмов эффективного влияния на индивидуальное и

групповое поведение в организации

Кейс 5 . «Трудности перевода»

Совместных с китайцами предприятий в России много не будет. Китайцам трудно: работать с русскими, а русским –с китайцами.

С точки зрения русских, китайцы – хитрые и закрытые. А мы для них - ленивые и безответственные. В компании, где работает Никита Шпагин, две головы. Одна – его, Никиты, русая и кудрявая. А вторая – китаец Чжана, с волосами как вороново крыло. Компания привозит в Россию специи для китайских ресторанов. И я нашла офис, разместившийся на московской обоевой фабрике, по запаху – шлейф нездешнего одуряющего аромата возник в раскаленном московском воздухе и повел за со бой –на высокую лестницу, увешанную веерами и китайскими фонариками. Их российско-китайская компания – во-первых, старейшая в России. Никита и Чжан дружат с 1986 года, а совместное дело ведут с 1989-го. Когда-то на заре перестройки Чжан в числе 150 китайцев приехал учиться в Москву. А Никита увлекся Китаем. Так и встретились. Во-вторых, их компания – одна из редких в Москве. Во всяком случае, Шпагин не знает других примеров такого долгого и тесного сотрудничества русских и китайцев.

– Почему так? – спрашиваю.

– Русские и китайцы очень разные. Русские китайцам не комплиментарны, если пользоваться терминологией Льва Гумилева. То, что мы простим другому народу, не простим китайцу.

А китайцы традиционно не доверяют русским. Кстати, и не только русским. Есть элемент такой закрытости. Вот в Китае более 50 национальностей, но в политбюро только хани. То есть собственно китайцы. И во всем Китае время пекинское. Все встают и ложатся спать по пекинскому времени.

– Что такое вести бизнес с китайскими партнерами?

– Мы с Чжаном – редкий случай сотрудничества. Друг друга давно и хорошо знаем. Наша дружба – это уже капитал. Я покупал коляску ребенку Чжана, когда в Китае детских колясок еще не было. Есть такая китайская поговорка о дружбе. «Мы с тобой познакомились детьми. Потом я женился, а ты вышла замуж. Потом наши дети познакомились. И вот они – друзья». Китайцы тяжело сходятся. Но надежно. Мы с Чжаном теряли деньги, мы их зарабатывали. Самое тяжелое с китайскими партнерами – найти доверие.

Китайцы думают и принимают решения по-другому. Проблема, если ее разложить, найдет одно решение. Но пути к решению –разные. Китайцы предлагают свои ходы, свою тактику, свою манеру.

–Какую?

– Более осторожную, более долгую и гибкую. «Да и так ясно, что делать», – скажет русский. «Да нет, –скажет китаец. – А ежели так? Или так?» Они более многопланово и многообразно подходят к проблеме. Я считаю китайский подход более мощным и основательным. Но в решении быстрой проблемы это может помешать. У китайцев очень хорошая память. Те, которые занимаются бизнесом, очень осторожные. Китайцы хорошо готовятся к вопросам, которые будут обсуждаться. Они хороши на длинной дистанции, на постоянной, регулярной работе. А русские могут собраться на какой-то короткий момент. Они хорошо справляются с авральной работой. В сложных ситуациях очень помогает китайский подход.

Неторопливость, чувство собственного достоинства полезны и при переговорах, и в бытовых ситуациях

–С точки зрения русских, китайцы –хитрые. А какие мы – на их, взгляд?

–Ленивые. Безответственные. И опрометчивые.

–Трудно ли руководить китайцами?

– Одна из самых больших проблем в компании– кадры. Найти китаец, который устраивает нас, трудно. Образованный, квалифицированный китаец постарается уехать или в Штаты, или в Европу. А сюда попадет китаец через дырки на Дальнем Востоке, интеллектуальный потолок его – калькулятор. Сюда едут авантюристы, относящиеся к России, как к игре в рулетку: повезет – не повезет. Мы считаем, что китайцы очень трудолюбивые, исполнительные. Есть такие, но есть другие – играют в карты, курят.

–Если сотрудник–китаец плохо работает, что ты будешь делать – ругать, штрафовать?

–Этого не может быть. Это в России берут просто по объявлению. А здесь начинаем выяснять – кто ты, из какой провинции, где учился. Вот тебе пример китайской логики. Китайцы, которые работают у нас, имеют русские имена. И каждый день, приходя на работу, отмечают. Один раз приходит ко мне Сяо, жена Чжана, и говорит: «Никита, вот смотри – Вася приходит в течение месяца на пять минут раньше. А Миша на десять минут раньше. А вот Боря... Несколько раз он пришел за две минуты. Три-четыре раза он пришел за одну минуту. И один раз видела, как он бежал от метро. Он мог опоздать в тот день». «Он опоздал?» –спрашиваю. «Нет, не опоздал». –«Так какие проблемы?» – «Понимаешь, он приходит всегда минута в минуту. Наверное, он не очень дорожит своей работой». А я, как всегда, подумал: насколько тяжело в такой атмосфере работать русским работникам. Ведь условия для всех должны быть одинаковы. И именно поэтому у нас никогда не будет много российско-китайских предприятий.

–А какие проблемы у китайского бизнеса в России?

–У меня лично – таможня. Мы работаем «в белую» и все вопросы решаем официально. Но пока контейнер 45 дней идет сюда из Китая, могут измениться какие-то законы и инструкции.

–И что делать в этой ситуации?

– Вешаться,

–Ну, ты же пока жив.

– Мы очень часто терпим убытки. У меня есть бумажка от ветеринарных врачей, которые не выпускают медузу...

– Какую такую медузу?

– Соленую. Салатик очень вкусный получается из нее. Так вот у меня бумажка от ветеринаров: «В связи с неясной эпидемиологической обстановкой в Китае существует возможность заболевания медузы ящуром». Ящур, напомним, заболевание коров. Месяц стоит контейнер, я оплачиваю простои.

– Что отличает бизнес по-китайски? – Корейцы, японцы – командные народы. Китайцы –индивидуалисты. Китайцы говорят: «Когда китаец один – он самый сильный. Когда два китаец –это полкитаец. А три китаец –они проиграют. Когда один японец – он слабый, два японца –это сила, три японца –непобедимы».

–Как ты думаешь, какие перспективы у создающихся сейчас китайских кварталов в Питере и Москве?
– Вот тебе два примера. Около метро «Новослободская» построили торговый комплекс «Дружба». Предполагалось, что китайские товарищи будут там продавать свою продукцию. Что там сейчас? Хозяин-китаец сдал все площади в аренду. Там продаются европейские товары. Китайцы не смогли консолидироваться и «удержать» проект, выгоднее было пересдать площади, они это и сделали. Возьмем более старый пример – был в Москве другой магазин, «Тянь Кун Лун». Затея та же – продавать китайские вещи. Большие деньги в него вложили. Хозяева разорились. Понимаешь, китайцы не ходят по проторенным дорожкам и не играют в команде. Китаец сам знает, что ему нужно. Советовать и помогать ему не надо.

Кейс 6 . Китай: мифы и реальность

Китайская бизнес-культура по своему уникальна, но наши представления о ней не соответствуют действительности. Чтобы выявить типичные связанные с ней стереотипы, мы опросили десятки экспатов в США и Европы, а так же руководителей-китайцев, работающих на Западе, причем все респонденты по меньшей мере три года занимались бизнесом в Китае. Мы выявили три главных мифа, которые укреплялись, скажем так, самопроизвольно, из-за распространения стереотипов, и целенаправленно - посредством программ обучения менеджеров.

Любой, кто работает с китайцами, соприкасается с многогранной и быстро изменяющейся культурой. По словам одного из респондентов, постигнув особенности восточного и западного ведения бизнеса и научившись работать по-восточному и по-западному, менеджеры могут, когда нужно, действовать в парадигме обеих культур. «Китайцы часто приходят на встречу без предварительной договоренности, – рассказывает один топ-менеджер. – Я тоже стал так делать. Если у меня есть лишние пол часа, я прямо из машины звоню кому-нибудь, кто работает рядом, и захожу к нему».

Миф: Коллективизм

Реальность: индивидуализм

По мнению китайского менеджера Вэй Чэнь, который работает в Париже в индустрии предметов роскоши, все более явное проявление индивидуализма китайцев объясняется тем, что в стране всех стригли под одну гребенку. В такой атмосфере формировались многие поколения. «Когда я был ребенком, мне говорили, что я должен быть «как все», и наказывали, если чем-то выделялся из общей массы, – вспоминает он. – Но мы с радостью отказываемся от обезличенности. Мы в Китае хотим двигаться вперед. Западные люди часто находят наш стиль ведения бизнес слишком жестким и напористым». Топ-менеджер канадской фармацевтической компании особо отмечает: «В Китае чрезвычайно заботятся о личных интересах, больше чем об интересах компании, общества или страны. На западе я ничего подобного не встречал. США считается рассадником индивидуализма, но Китай в этом отношении их намного обгоняет». Среди факторов, разрушающих дух коллективизма, респонденты упоминали Культурную революцию, демографическую политику Китая (один ребенок на одну семью) и массовую миграцию населения в большие города.

Доля правды: Решения часто принимаются коллегиально, и китайцы хорошо умеют работать в команде.

Миф: долгосрочное планирование

Реальность: спонтанность

Менеджеры единогласно утверждали, что, по сравнению с западными странами, в Китае принимают и исполняют решения с поразительной скоростью. «Мы тратим время, пытаюсь предсказать будущее, и постоянно при этом ошибаемся, – говорит Фредерик Мори, руководитель высшего звена французской сервисной компании. – В Китае никто не думает о будущем». Возможно, это преувеличение, но с этим мнением охотно соглашается менеджер, десять лет проработавший в китайском офисе Всемирного банка. Он так же добавляет, что в Китае принято действовать по ситуации, и делают там очень умело: «В Китае я был на десятках, если не на сотнях семинаров, и ни разу они не шли по плану. Все меняется накануне вечером: выступающие, темы докладов и даже место проведения мероприятия. Но в конце концов все всегда заканчивается хорошо».

Доля правды: Деловые отношения и правительственная политика всегда планируются на годы вперед.

Миф: несклонность рисковать

Реальность: готовность рисковать

«На Западе мы любим обсуждать что-то, затем все это фиксировать письменно, распечатывать кучу бумаг, снова обсуждать, потом анализировать, – говорит британский топ-менеджер логистической компании Майкл Дрейк. – Но в Китае все иначе: «Здорово, мы приняли решение. Все -вперед и с песней!» Многие респонденты считают, что риск и экономический рост взаимосвязаны.

По мнению Эдит Корон, французского консультанта по проблемам межкультурных различий, «закономерно, что в стране, ВВП которой растет больше чем на 10 % в год, дух предпринимательства и готовность рисковать столь высоки». Ее слова подтверждает Вэй Чэнь: «Мы не хотим терять ни минуты. Мы очень уверены в своих силах, и нам нравится рисковать».

Доля правды: Сотрудники китайских компаний обычно не решаются открыто высказывать свое мнение или идеи в присутствии руководителей.

Кейс 7 – Бизнес в Китае - правда и миф

Какие черты китайцев помогают им работать с иностранцами, а какие – мешают; в чём ошибаются бизнесмены, которые работают с Азией; почему тренинги по бизнесу с Китаем бесполезны; по каким причинам Поднебесная растёт и развивается, несмотря на все недостатки; почему не у всех, кто работает с Китаем, возникает желание там жить – ответы на эти и другие вопросы можно найти в новом интервью из серии «Мы работаем с Китаем» .

«.....Этой серией постов я продолжаю интервью с теми, кто профессионально работает с Китаем: ведёт торговлю, размещает производство, занимается доработкой и разработкой изделий на китайских фабриках. Эти люди прекрасно знают процессы, специфику и китайский менталитет; они заработали (и потеряли) на этом немало денег, так что они прекрасно знают, о чём говорят.

Какая черта китайцев в бизнесе худшая, на твой взгляд? Глупость, про которую сами думают, что она хитрость. Своей «хитростью» – идиотской копеечной экономией, бездумной оптимизацией (когда без предупреждения меняются материалы и компоненты), они часто делают устройства неработоспособными, а товары – непривлекательными.

Причём, часто они делают это, прекрасно понимая, что сорвут сроки поставки, что будут наказаны. Но они всё равно

пытаются схитрить, ведь может и прокатить! Про русских закупщиков ходит много историй, что мы «душим» несчастных китайцев, выкручиваем им руки. Но большая часть штрафов, потери дохода спровоцирована самими поставщиками. Плюс, китайцы совершенно не думают о будущем. У них нет долгосрочного планирования, стратегии развития. Они стараются сработать «здесь и сейчас» и вряд ли смогут ответить на вопрос, что будет с их компанией через 3 года. Лишь единицы работают над выстраиванием деловой репутации, развивают отношения с заказчиками, планируют инвестиции, делают аналитику. А большинство занимается популярным товаром, который востребован в короткой перспективе. Какое-то время назад они делали планшеты, потом – очки виртуальной реальности, сейчас (как и сотни фабрик) занимаются беспроводными наушниками, но скоро переключатся на что-то ещё, если босс не скроется с капиталом за рубежом. Выделил бы две черты: динамичность и умение договариваться (если, конечно, покупатель настроен к диалогу). С китайцами нужно много общаться, «убалтывать», тратить время на обсуждение несущественных вещей, обязательно встретиться лично, восхищаться мощностями облезлых фабрик и обязательно отобедать. Как должное нужно принять, что придётся идти на компромисс. Без этого нормальных отношений не выстроить. Мне очень нравится динамика работы. Например, мы сейчас запускаем очень модный гаджет: подставку с беспроводной зарядкой, которая ещё и подогревает кружку. После обеда в пятницу возник клиент с крупным заказом, которому срочно нужно было сделать предложение в понедельник утром при нестандартных требованиях. Формально рабочий день в Китае был окончен, в офисах никого не было. Тем не менее, информация поступала и в пятницу, и в субботу. Во многих документах были ошибки, которые мы правили, файлы не открывались. На нас вывалили массу полезных и бесполезных данных, из которых удалось получить нужное. В итоге предложение было сделано, и к вечеру понедельник уже началась работа над образцами. У нас за этот срок мы бы даже базовую техническую информацию не получили бы. Особенность работы с китайцами в том, что надо понимать, как они мыслят, и мыслить также, но чуточку быстрее. Конечно, есть разница менталитетов и подходов к бизнесу, об этом ты и многие другие неоднократно писали. Лично я считаю, что одна из причин это невозможность обеим сторонам доверять друг другу. У всех, кто давно работает с Китаем, есть убеждение, что китайцы пытаются нас обвешивать, что они не профессионалы, и не умеют управлять процессом. Поэтому их надо постоянно контролировать, и все за ними проверять. И в большинстве случаев это правда, к сожалению. Также я считаю виной образование и среду. Сегодняшние боссы фабрик в основной своей массе не имеют высшего образования, а некоторые только среднюю школу закончили. Они поднялись благодаря своей хватке, тяжелой работе и связям, куда уж без них. Китайское образование построено в основном на зубуривании, детей (за исключением частных школ и лучших ВУЗов) не учат критически мыслить. Возьми Гонконг и Тайвань – те же китайцы, но они выросли в другой среде, с другим образованием, и они мыслят по-другому. Но ситуация меняется. Вышеназванные боссы своих детей отправляют учиться в частные школы и центры, где они с детства изучают английский. В западных вузах большинство международных студентов - китайцы. Я думаю, что поколение Z будет более образованным, чем их родители. Надеюсь, что подход к ведению бизнеса и решению задач у них тоже изменится».

Вопросы по кейсам 5,6,7:

1. Исходя из представленных источниках информации, выделите основные характерные черты китайской управленческой культуры
2. Назовите три главные ошибки русского бизнесмена в ведении дел с китайскими партнёрами.
3. Что важнее всего помнить/знать/понимать в работе с китайскими партнерами, чтобы потом не пожалеть об этом?
4. Какая лучшая черта китайцев, которой не хватает нашим предпринимателям?
5. В чём специфика работы с китайскими бизнесменами? Почему в операционном процессе постоянно возникают сложности и непонимания даже при долгой работе?
6. Выделите на базе прочитанного материала и собственных исследований разграничения западной и восточной культур по следующим параметрам см. табл. 1

Таблица 1 - Деловая культура в системе современного менеджмента отдельных стран

Показатель	Китай	Россия
Отношение дружбы и стандарты поведения		
Отношения с коллегами		
Решение проблем и принятие решений		
Источники власти		
Организация жизни		
Трудовые ценности		
Карьера, способ построения		
Образ специалиста менеджера		

Вопросы

1. Укажите сущность вертикальной координации работы
2. Дайте определение понятию «норма управляемости»
3. Раскройте особенности горизонтальной организации работы
4. Укажите на взаимосвязь управленческих и исполнительских функций «по вертикали» и «по горизонтали»
5. Определите сущность делегирования ответственности и полномочий
6. Укажите основные барьеры к делегированию полномочий на российских предприятиях
7. Какая из форм власти наиболее эффективна при управлении в современной организации, приведите примеры положительных и отрицательных типов управленческой власти
8. Влияние группы на результативность проектной деятельности
9. Назовите известные вам Типы конфликтов и причины возникновения
10. Назовите примеры эффективных способов разрешения конфликта в организации

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели

УК3.1- Демонстрирует понимание принципов командной работы

Результат обучения: владеет навыками реализации поставленных задач в профессиональной деятельности с учетом взаимных интересов сторон

УК3.2 Формирует командную стратегию с постановкой соответствующих тактических задач

Результат обучения: умеет работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

УК 3.3 – Организует работу и руководит членами команды для достижения поставленной задачи

Результат обучения: владеет принципами эффективного руководства, организации и работы в командах управления, программно-целевые методы управления

Кейс 8: «Шеф в отпуске, замы на хозяйстве» .

Жарким летом руководитель крупного дивизиона большой компании (Шеф) ушел в отпуск – улетел с семьей на очень далекие острова – в соответствии с графиком и по разрешению большого босса (ББ. Как обычно, он оставил за себя первого зама (Зам1), человека с хорошим исполнительским началом, знанием людей, связями и неисчерпанным желанием должностного роста, который был уже первым замом еще до появления Шефа в компании. В дивизионе были еще начальники: Зам2, амбиционный, быстро растущий руководитель, признанный специалист по образованию и по опыту работы, перекрывавший, как он считал, больше половины всех дел в подразделении; и Зам3, скромный в профессии, но сильный тем, что являлся давним другом Шефа, с карьерой которого полностью связывал и свою карьеру.

Буквально через пару дней после ухода Шефа в отпуск, его Зам1 внезапно заболел и оказался в больнице в ожидании операции. После некоторых раздумий Шеф сказал, что на хозяйстве должен остаться Зам3, чего совсем не понял и с чем не согласился (внутренне) Зам2. Неожиданно в конце первой недели отпуска Шефа ББ потребовал от дивизиона доклада по состоянию и перспективам развития их направления бизнеса в форме презентации на совете директоров. И срок установил жесткий – неделю. Зам3 немедленно уведомил о поступившем поручении Шефа, который попытался прояснить ситуацию у ББ и отложить презентацию, но безуспешно. В итоге Зам3 должен был подготовить свой раздел, получить и обработать материалы остальных разделов, выполнить общее редактирование и выступить с презентацией на совете директоров, чего в полном объеме еще ни разу не делал и обоснованно опасался неудачи. Зам2 – потенциально мог закрыть три раздела, в т.ч. раздел, который всегда готовил Шеф, а также, хорошо владея вопросом, точно лучше, чем Зам3, сформулировать перспективы дивизиона, выполнить общее редактирование и провести презентацию доклада, но в создавшихся условиях очень не рвался за это браться и выкладываться в полную силу. Он стремился укрепить персональные позиции, а не работать за всю команду. А еще оставалась не распределенная организационная работа от Зам1, хотя, по его словам, он готов был работать и из больницы.

Вопрос по кейсу:

Почему возникла такая ситуация?

Как наилучшим образом организовать работы по указанному выше основному варианту действий?

Какие варианты развития событий вы могли бы предложить для каждого из заинтересованных лиц (Шеф, Зам1, Зам2 и Зам3)?

Кейс 9: Изучив ситуацию, аргументировано ответить на вопросы

Аптечная сеть организует курсы повышения квалификации. Но текучесть кадров растет, а мотивация персонала – снижается .

Описание проблемы

Аптечная сеть, одна из лидеров рынка здравоохранения, занимается несколькими направлениями деятельности. Она не только осуществляет продажу фармакологических препаратов, но и производит ряд гомеопатических лекарств, ведет работу по производству и продаже оптической продукции, а также развивает направление лечебной косметики. В этом одно из конкурентных преимуществ сети аптек.

В компании работает более 2 тыс. человек, в основном это сотрудники линейного уровня. Управленческий штат состоит из 420 человек. Центральный офис расположен в Санкт-Петербурге, а филиалы аптечной сети представлены во многих регионах России.

Руководство компании активно развивает региональную политику и следит за тенденциями рынка как российского, так и зарубежного. Новое оборудование, новые технологии, открытие большого количества филиалов, обучение персонала - это аспекты, которым уделяется пристальное внимание.

В сфере здравоохранения высоко квалифицированные специалисты – это не просто желательное требование, это необходимое условие доверия клиентов и существования компании на рынке. Департамент по работе с персоналом неустанно повышает квалификацию сотрудников, подбирает персонал для новых филиалов, обучает и развивает его. Обучение идет плотным графиком для сотрудников различных должностей и специализаций. В связи с расширением компании возможности карьерного роста позволяют амбициозным сотрудникам укреплять свои позиции. Но, несмотря на то, что компания развивается и руководство проявляет заботу о сотрудниках, текучесть кадров растет, а мотивация персонала снижается.

Как оказалось, сотрудники на идущих одно за другим обучающих мероприятиях поглощали знания, но не все полученные умения и навыки нашли применение в их повседневной деятельности. После некоторого времени работы и обучения сотрудники уходили.

Для сохранения темпов развития компании и возвращения инвестиций, вложенных в работников, необходимо стабилизировать ситуацию и корректировать процессы управления персоналом. При этом важно учесть, что в компании

окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому все альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению персоналом в сети аптек должны быть согласованы и утверждены высшим руководством.

Как улучшить ситуацию в компании?

Задание 3 - командная работа над проектом "XXXXXXXXXX"

1. студенческая группа разбивается на команды
2. посредством случайного выбора получает провизионную товарную идею - например, "кроссовки от Booking", "фитнес-браслет от управляющей компании "Жилищник" или модельный дом "ВолГТУ" т.д.
3. в команде необходимо произвести распределение организационных ролей и построить организационную структуру у коммуникационных связей и подчинения.
4. используя модель Бизнес-модель Остервальдера, представить в формате презентации основные положения по развитию и продвижению данной бизнес-модели
5. представить проект к защите в формате презентации.

4. Примерные образцы тестов.

1. Норма управляемости – это:

1. Количество подчиненных, подотчетных каждому менеджеру
2. Общее количество работников на предприятии
3. Характеристика организационной структуры
4. Количество функциональных звеньев на одном иерархическом уровне

2. Методом обогащения труда служит:

1. делегирование полномочий
2. процесс поведенческого контроля
3. совместное урегулирование

3. Структура характеризует

1. взаимозависимость частей системы
2. автономию частей системы
3. централизацию управления

4. Стимулы которые используются в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность— это:

1. Прямые стимулы
2. Косвенные стимулы

5. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу, утверждает:

1. Теория справедливости
2. Теория ожидания
3. Комплексная теория мотивации

6. Тщательный анализ деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных – это:

1. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов
2. Заключительный контроль в области человеческих ресурсов
3. Текущий контроль в области человеческих ресурсов

7. Коммуникация — это:

1. передача информации от одного субъекта другому
2. информационный массив в организации

8. Передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем – это:

1. делегирование полномочий
2. норма управляемости
3. делегирование ответственности

9. Ресурсное наполнение, которое может быть выражено в материальной, морально-психологической и административной формах — это:

1. Вид мотиватора
2. Напряжение стимула
3. Содержание стимула
4. Напряжение потребности

10. К мотивирующим факторам можно отнести такие потребности :

1. как достижение
2. признание
3. ответственность
4. продвижение
5. работа сама по себе
6. величина заработной платы

7. возможность карьерного роста
8. хорошие условия труда
9. поощрение администрации
11. Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей – это:
 1. Контроль
 2. Целеполагание
 3. Планирование
 4. Стратегополагание
12. Заключительный контроль выполняет следующие функции:
 1. дает руководству организации информацию, необходимую для планирования
 2. усиливает административное воздействие
 3. поддерживает мотивацию
 4. обеспечивает процесс делегирования полномочий
13. Полномочия представляют собой :
 1. Ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.
 2. Неограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.
- 14.Связь стимула и конкретной потребности (мотива), на удовлетворение которой он ориентирован отражает:
 1. Напряжение потребности
 2. Количественная величина стимула
 3. Содержание стимула
 4. Временной параметр стимула
15. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям – это принцип:
 1. Целенаправленности процесса контроля
 2. Экономичности процесса контроля
 3. Комплексности процесса контроля
16. Горизонтальная координация предполагает:
 1. Контакты сотрудников одного уровня
 2. Количество функциональных звеньев на одном иерархическом уровне
 3. Количество подчиненных, подотчетных каждому менеджеру
17. Организационная форма, при которой проекты закрепляются за оперативными группами, состоящими из специалистов различных функциональных отделов – это признак :
 1. Матричной организации
 2. Дивизиональной организации
 3. Корпоративной организации
 4. Функциональной организации
18. Выделяют следующие виды организационных связей:
 1. функциональные связи
 2. линейные
 3. диагональные
 4. формальные
 5. контрольные
 6. неформальные
19. К косвенным стимулам можно отнести:
 1. динамику роста заработной платы работников организации
 2. виды и методы практикуемого вознаграждения в организации
 3. организационную культуру
 4. социальную ориентацию организации
 5. квалификацию управления организацией
 6. компенсационные выплаты по различным случаям

В рамках изучаемой дисциплины студент может демонстрировать следующие уровни овладения компетенциями. Повышенный уровень: обучающийся демонстрирует глубокое знание учебного материала; способен использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных ситуациях; способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения практико-ориентированных заданий.

Базовый уровень: обучающийся способен понимать и интерпретировать освоенную информацию; демонстрирует осознанное владение учебным материалом и учебными умениями, навыками и способами деятельности, необходимыми для решения практико-ориентированных заданий. Оценка промежуточной аттестации (экзамен, зачёт с оценкой): 4 (хорошо) – 71-90 баллов.

Пороговый уровень: обучающийся обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями; демонстрирует самостоятельность в применении знаний, умений и навыков к решению учебных заданий на репродуктивном уровне. Оценка промежуточной аттестации (экзамен, зачёт с оценкой): 3 (удовлетворительно) – 60-70 баллов.

Уровень ниже порогового: система знаний, необходимая для решения учебных и практико-ориентированных заданий, не сформирована; обучающийся не владеет основными умениями, навыками и способами деятельности. Оценка

промежуточной аттестации (экзамен, зачёт с оценкой): 2 (неудовлетворительно) – ниже 60 баллов.

В рамках данной дисциплины используются следующие критерии оценки знаний студентов.

Отлично

Обучающийся демонстрирует:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженную способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;
- полное и глубокое усвоение основной, и дополнительной литературы, по изучаемой учебной дисциплине;
- умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;
- творческую самостоятельную работу на учебных занятиях, активное творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

Хорошо

Обучающийся демонстрирует:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной дисциплины;
- использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность решать сложные проблемы в рамках учебной дисциплины;
- свободное владение типовыми решениями;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по учебной дисциплине;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой учебной дисциплине и давать им аналитическую оценку;
- активную самостоятельную работу на учебных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

Удовлетворительно

Обучающийся демонстрирует:

- достаточные знания в объеме рабочей программы по учебной дисциплине;
- использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках изучаемой дисциплины;
- усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по дисциплине;
- работу на учебных занятиях под руководством преподавателя, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.

Неудовлетворительно

Обучающийся демонстрирует:

- фрагментарные знания в рамках изучаемой дисциплины; знания отдельных литературных источников, рекомендованных рабочей программой по учебной дисциплине;
- неумение использовать научную терминологию учебной дисциплины, наличие в ответе грубых, логических ошибок;
- пассивность на занятиях или отказ от ответа, низкий уровень культуры исполнения заданий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности. Промежуточная аттестация обучающихся ведется непрерывно и включает в себя текущую аттестацию (контроль текущей работы в семестре, включая оценивание промежуточных результатов обучения по дисциплине, – как правило, по 8 модулям) и семестровую аттестацию (экзамен) – оценивание окончательных результатов обучения по дисциплине.

По данной дисциплине, завершающейся экзаменом, по обязательным формам текущего контроля студенту предоставляется возможность набрать в сумме не менее 60 баллов. Оценивание окончательных результатов обучения по дисциплине ведется по 100-балльной шкале, оценка формируется автоматически как сумма количества баллов, набранных обучающимся за выполнение заданий обязательных форм текущего контроля и количества баллов, набранных на семестровой аттестации (экзамене).

Система оценивания

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра. К основным формам текущего контроля можно отнести устный опрос, письменные задания, контрольные работы.

Устный опрос, собеседование.

Устный опрос, собеседование являются формой оценки знаний и предполагают специальную беседу преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной. Процедуры направлены на выяснение объема знаний

обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Устный ответ или собеседование может практиковаться преподавателем для уточнения знаний на практических и лабораторных занятиях.

Устный опрос включает 1 вопрос из группы вопросов “5.1 Контрольные вопросы и задания”, собеседование может включать более 1-го вопроса того же списка. Ответ оценивается от 0 до 3 баллов следующим образом:

3 балла - полный, логически безупречный ответ;

2 балла - ответ в целом полный, но могут иметь место несущественные пробелы в знаниях; логика ответа правильная, но некоторые моменты в своих рассуждениях студент обосновать затрудняется;

1 балл - ответ частичный, содержит значительные изъяны; нарушений логики ответа нет, но имеется ряд логических переходов в рассуждениях, которые студент обосновать затрудняется.

Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины. Промежуточная аттестация помогает оценить более крупные совокупности знаний, умений и навыков, в некоторых случаях – даже формирование определенных компетенций. В рамках данного предмета к форме промежуточного контроля относится зачет. Зачет по дисциплине имеет цель оценить сформированность компетенций, теоретическую подготовку студента, его способность к творческому мышлению, приобретенные им навыки самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их при решении практических задач. Зачет проводится в устной форме. В ходе зачета студент отвечает на вопросы билета. Билет включает два вопроса из списка «Вопросы промежуточной аттестации», оцениваемых по 20 баллов каждый. Дополнительные баллы, помимо баллов, полученных за контрольные и письменную работы, могут быть заработаны за правильные ответы в ходе опросов и собеседований.

Если суммарное число баллов, набранных в семестре по результатам модулей и полученных на экзамене:

- от 61 до 75, то ставится итоговая оценка "Удовлетворительно",

- от 76 до 89, то ставится итоговая оценка "Хорошо",

- от 90 до 100, то ставится итоговая оценка "Отлично".

Если суммарное число баллов, набранных студентом не менее 60 баллов, то студент может согласиться с соответствующей итоговой оценкой без зачета.

Вопросы промежуточной аттестации

Примерный фонд вопросов к экзамену по дисциплине «Современные проблемы менеджмента» (Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по предложенным вопросам.)

Тема 1. Менеджмент: тип управления, концепция, профессионализм

1. Парадигмы понимания управления
2. Сущность менеджмента, кроме управления
3. Управленческая деятельность, как целенаправленное воздействие
4. Концептуальное и практическое значение особенностей российского менеджмента
5. Деятельность человека: потребность в управлении.
6. Менеджмент: тип управления, концепция, профессионализм.
7. Проблематика менеджмента. Цель менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Обобщенные признаки менеджмента
8. Особенности современного менеджмента, в том числе российского.
9. Приоритеты как типологический признак менеджмента. Факторы, определяющие особенности российского менеджмента.
10. Теория и современная практика менеджмента.
11. Практическое проявление особенностей российского менеджмента. Закономерности менеджмента.

Использование закономерностей менеджмента. Принципы менеджмента.

12. Цель менеджмента: определение, структура, роль. Типология целей менеджмента. Функции менеджмента.

Соответствие целей и функций менеджмент.

Тема 2. Глобализация экономики и менеджмента

1. Какие основные выигрыши и проигрыши от нарастающего процесса глобализации для национальной экономики в рамках мирового хозяйства?
2. Какие глобальные проблемы современности приходится решать мировому сообществу?
3. Понятие международных экономических отношений, их основные формы.
4. Основы регулирования международных экономических отношений
5. Факторы, определяющие современный контекст менеджмента: Глобализация, Интернационализация, Проблемы ресурсов, Экология, Неравномерность социального развития
6. Понятие глобализации. Современные подходы к глобализации.
7. Характеристика глобальной среды.
8. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития.
9. Глобальный менеджер, основные компетенции и требования.
10. Механизм управления: средства и методы современного менеджмента в эпоху глобализации

Тема 3. Проблема синтеза в управлении организационными изменениями

1. Модель организационных изменений К.Левина: размораживание - движение - замораживание. Модель ограниченных изменений. Силовое поле изменений. Уравнение изменений. ADKAR. Источники сопротивления изменениям и методы их преодоления.
2. Области организационных изменений: стратегия, структура, технология, персонал. Проявление системности при реализации изменений. Основные виды стратегий изменений. “Теория О” и “Теория Е” как стратегия организационных изменений

3. Лидерство в управлении изменениями. Лидерство как проблема организационного поведения. Понятия о переходном и преобразующем лидерстве. Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений.
 4. Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
 5. Стратегическое видение и стратегический оппортунизм. Взаимоисключение, взаимодополнение или альтернатива?
 6. Типология менеджмента: формирование и выбор диверсификационных альтернатив.
 7. Потребность и необходимость в диверсификации управления. Типология управления. Типологические характеристики управления. Выбор и комбинация типов управления.
 8. Статика управления: системы менеджмента.
 9. Понятие системы управления. Типология систем управления. Основные характеристики системы управления. Принципы построения системы управления.
 10. Понятие механизма управления. Использование средств управления. Методы управления. Принципы формирования и использования механизма управления.
 11. Динамика управления: процессы менеджмента
 12. Содержание и практический смысл понятия "Процесс менеджмента". Этапы процесса управления. Свойства процессов управления. Типология процессов управления.
 13. Причины внимания к организационным изменениям. Изменения, происходящие в глобальной среде бизнеса. Типы организационных изменений.
 14. Управление процессами постоянного совершенствования и развития организации.
 15. Инновационный потенциал развития менеджмента.
 16. Особенности инноваций в менеджменте. Инновационный потенциал менеджмента.
 17. Процессы реализации инновационного потенциала. Факторы преодоления сопротивления инновациям.
- Тема 4. Глобальный менеджер и проблема культурных взаимодействий
1. Философия культуры и теория коммуникаций в глобальном мире
 2. Межкультурная коммуникация в свете современных модернизационных процессов
 3. Межличностная и межкультурная коммуникативная компетентность: соотношение понятий и направления развития
 4. Практики межкультурной коммуникации в условиях глобализации
 5. Структура и средства межкультурных коммуникаций
 6. Толерантность как результат межкультурной коммуникации
 7. Система ценностей в менеджменте.
 8. Понятие ценности и ее роль в менеджменте. Состав и взаимодействие ценностей в деятельности человека. Роль ценности в механизме менеджмента. Управление ценностями: возможности и ограничения.
 9. Управление функционированием и развитием.
 10. Человек в организации и обществе: деятельность, существование и развитие. Развитие организаций как потребность ее жизнедеятельности и ценность современного менеджмента. Основные факторы, средства и особенности управления развитием организации. Стратегия и развитие: различие и гармония.
 11. Содержание понятия «социальная ответственность бизнеса»: классический и социально-экономический подходы.
 12. Менеджмент, основанный на общих ценностях.
 13. Факторы, оказывающие влияние на этику менеджмента.
 14. Социальная ответственность и этика в современном мире.
- Тема 5. Слияние и поглощения: перспективы и проблемы.
1. Границы и факторы объекта управления.
 2. Факторы, определяющие сочетание интра- и инфраменеджмента. Понятие внешней среды и его роль в концепции менеджмента. Структура внешней среды организации. Внутренняя среда организации, факторы интраменеджмента.
 3. Менеджмент: дифференциация и интеграция деятельности.
 4. Разделение деятельности в системе и процессах управления. Потенциал и источники интеграции управления. Характеристики интеграции управления.
 5. Методология менеджмента. Организация менеджмента. Взаимодействие методологии и организации менеджмента. Факторы сочетания и взаимодействия методологии и организации менеджмента.
- Жизненный цикл проектов слияния и поглощения компаний
6. Основные типы слияний и поглощений, используемые механизмы
 7. Механизмы поглощения, защита от поглощений, практические рекомендации
 8. Основные понятия и принципы организации сделок
 9. Предусловия и обоснованность интеграции и ключевые решения, от которых зависит успех сделки
 10. Риски приобретаемого бизнеса, типичные проблемы и их решение
 11. Основные шаги и возможные ошибки в управлении персоналом объединяющихся компаний
 12. Слияния и поглощения как способ финансового оздоровления компаний
 13. Организация как открытая система. Взаимодействие организации с окружающей средой. Организация как социотехническая система. Особенности социальной и технической подсистем организации.
- Тема 6. Проблема построения обучающей организации
1. Обучающиеся организации
 2. Обеспечение взаимодействия в современном менеджменте. Рационализация методов принятия решений в системе менеджмента.
 3. Организация коммуникационных сетей в менеджменте. Типовой процесс передачи информации и его особенности в современном менеджменте.

4.	Структура информационного обеспечения управления. Проблема качества и достаточности информации. Источники информации. Информационные системы поддержки принятия решений.
5.	Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития
6.	Концепция «обучающейся организации» (Learning Organization) в трудах таких авторов, как Д. Гарвин, Дж. Гарднер, Г. Липпит, Д. Шон, Г. Бэтсон, К. Арджирис, П. Сенге
7.	Характеристики сотрудника научающейся организации.
8.	Вовлеченность персонала в процесс непрерывного обучения
Тема 7. Проблемы лидерства: новые тенденции.	
1.	Лидерство в управлении изменениями.
2.	Лидерство как проблема организационного поведения.
3.	Понятия о переходном и преобразующем лидерстве.
4.	Задачи лидера на различных стадиях организационных изменений.
5.	Примеры эффективного лидерства при проведении организационных изменений.
6.	Лидерство и менеджмент: разумное равновесие
7.	Формальное и неформальное управление.
8.	Признаки формального и неформального управления. Сочетание формального и неформального управления. Тенденции изменения сочетания формального и неформального управления. Обратное воздействие в неформальном управлении.
9.	Научность, опыт и искусство менеджмента.
10.	Научность в деятельности менеджера. Формирование опыта управленческой деятельности. Искусство менеджмента. Взаимодействие научности, опыта и искусства в практической деятельности менеджера.
Тема 8. Проблема оценки деятельности в современном менеджменте	
1.	Факторы эффективности менеджмента
2.	Основные направления повышения эффективности менеджмента организации
3.	Эффективность менеджмента как основная характеристика результативности управленческой деятельности
4.	Вознаграждение по результатам: реальный метод или красивая идея.
5.	Классические и современные подходы к оценке деятельности менеджеров
6.	Сформулируйте типичные различие терминов "менеджмент" и "управление". Перечислите имеющиеся на сегодняшний день концепции и подходы к менеджменту.
7.	Взаимодействие стратегического и оперативного уровней управления предприятием.
8.	Управление качеством процессов. Принципы МС ИСО серии 9000, связанные с процессным подходом. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.
9.	Ключевые показатели деятельности компании (KPI). Основное содержание, принцип и алгоритм разработки.
10.	Проблема оценки управленческой деятельности как отдельного процесса в отрыве от производственной деятельности

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ)

6.1. Рекомендуемая литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год.	Электронный адрес
Л1.1	Поршнев А. Г.	Управление организацией: учеб. для студ. вузов	М.: ИНФРА-М, 2003	
Л1.2	Борискина Т. Б., Пескова О. С., Юрова О. В.	Менеджмент: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2014	
Л1.3	Блинов О. А., Романова Ю. А., Рудакова О. С.	Менеджмент: учебник	Москва: КноРус, 2019	https://www.book.ru/book/931162
Л1.4	Шапиро С. А., Шатаева О. В.	Основы управления персоналом: учеб. пособие	Москва: КноРус, 2019	https://www.book.ru/book/930455
Л1.5	Сердобинцев Ю. П., Кухтик М. П.	Оптимальное и адаптивное управление: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2019	
Л1.6	Орехов С.А., Селезнев В. А., Тихомирова Н. В.	Корпоративный менеджмент: учебное пособие	Москва: Дашков и К, 2017	https://reader.lanbook.com/book/93479#1
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год.	Электронный адрес
Л2.1	Орлов А. И.	Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: учеб. пособие	М.: ИКЦ "МарТ", 2005	
Л2.2	Рор У.	Менеджмент и рынок: германская модель: учеб. пособие : пер. с нем.	М.: Изд-во БЕК, 1995	
Л2.3	Пивоваров С. Э., Максимцев И. А.	Сравнительный менеджмент: учебник	СПб.: Питер, 2008	

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год.	Электронный адрес
Л2.4	Грязнова А. Е., Джинджолия А. Ф., Шаховская Л. С., Данилова О. В., Аракелова И. В.	Самоменеджмент: опыт Запада и уроки для России: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2010	
Л2.5	Шейна А. В., Чеснокова Ж. А., Банько Н. А.	Теория менеджмента: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2014	
Л2.6	Шейна А. В., Чеснокова Ж. А., Банько Н. А.	Управление изменениями: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2015	
Л2.7	Лукиянов Г. И., Филиппова Т. А.	Курс лекций «Современные технологии управления» по дисциплине «Современные технологии управления» для студентов всех форм обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»: учеб. пособие	Волжский: ВПИ (филиал) ВолгГТУ, 2016	
Л2.8	Фадеева Е. А.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Волгоград: ВолгГТУ, 2018	
Л2.9	Ефремова Н. Е.	Методы исследований в менеджменте: учеб. пособие	Москва: КноРус, 2019	https://www.book.ru/book/931353

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Библиотека (НТБ)
Э2	Электронная информационно-образовательная среда университета
Э3	ЭБС "Лань"
Э4	ЭБС "Book.ru"

6.3 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	В-402
6.3.1.2	Office Professional plus, лицензионный договор № Tr000049858 от 21 октября 2015г.
6.3.1.3	В-401
6.3.1.4	
6.3.1.5	Office Professional plus, лицензионный договор № Tr000049858 от 21 октября 2015г.
6.3.1.6	В-901
6.3.1.7	
6.3.1.8	MS Office 2007 St Rus Acad, май 2007
6.3.1.9	В-1002
6.3.1.10	
6.3.1.11	MS Office Standard Applications Systems 62292093, Upgrade 90433276ZZE1405 от 30.09.2013

6.4 Перечень информационных справочных систем и электронных библиотечных систем (ЭБС)

6.3.2.1	Библиотека (НТБ), http://library.vstu.ru/sci-nci
6.3.2.2	Электронная информационно-образовательная среда университета, http://eos.vstu.ru
6.3.2.3	ЭБС "Лань", https://e.lanbook.com/
6.3.2.4	ЭБС "Book.ru", https://www.book.ru/
6.3.2.5	БД периодики ИВИС, http://library.vstu.ru/node/1419#overlay-context=
6.3.2.6	Менеджмент в России и за рубежом http://www.mevriz.ru/
6.3.2.7	Новости менеджмента http://www.managementnews.ru/

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ) /ОБОРУДОВАНИЕ

7.1	Методический кабинет 706В
-----	---------------------------

7.2	Мебель (шкафы - 8 шт; тумбочка - 2 шт; компьютерный стол - 6 шт; стул компьютерный - 8 шт; стол для заседаний 1 шт; стул - 8шт; сейф - 2 шт); МоноБлок HP Omni 100-5100ru AMD Athlon IIX2 260u/ 2GB ddr3/500Gb 7200/UMA-HD 4270/Min7HB(LN439EA) - 4 шт.; Ноутбук ASUS EeePC 1000HE Atom N280 1.66G 1024MB D DR2 160GB HDD cam BT WiFi - 1 шт; Ноутбук HP Compaq 6760s T5670(1.8)2048/16/(5400)/ DVD-RW/WiFi/Bt/cam/VistaBus/15.4"WXGA - 1 шт;Ноутбук DELL Inspiron 1720(FP438)/Cjre 2/Duo T7500 160Gb/17"WUXGA/NVIDIA GeForce/факс/модем - 1 шт, Ноутбук Aser Aspire 5520G-5a1gl6mI/AMD Turion/800 1024 Mb/120Gb Nvidia GeForce8400MGT 15.4" - 2шт; Ноутбук Aser Aspire 5633WLMi Intel Core2 Duo T5500 (1.66GHz/2MB/FSB667) 15.4"WXGA - 1шт; ПЭВМ с дополнительным монитором сер.№57KO5898NB, сер.№57KO5206NB - 1 шт; Компьютер:системный блок 207300WMb ASUS 845PE Gold/P4 2.6/1024 Mb/64GF4MX440/мон.LCD Sony 19" - 1 шт; Компьютер: системный блок TSAA 426 955X4 /монитор TET 15"ASER AL1521M - 1 шт;МФУ HP LaserJet Pro 400 MFP - 1 шт; Принтер HP LaserJet P2035 - 1 шт; Принтер лазерный HP LaserJet P2055d - 1 шт; МФУ HP LaserJet M1522NF MFP - 1 шт;
7.3	Лаборатория кафедры МФПС 704
7.4	Мебель (компьютерный стол - 19, стул - 21 шт; шкаф - 3 шт); ПЭВМ RAMEC GALE - 13 шт; Компьютер:Core i3 560 3.33GHz/4Mb/5Gb DDR-III/GF84 00GS/256Mb/монитор 20" LCD BenQ/клавиатура/мышь - 4 шт; проектор - 1 шт; демонстрационный экран - 1 шт
7.5	Аудитория для самостоятельной работы студентов В705
7.6	Мебель (шкаф -6 шт; стол - 13 шт; стол руководителя - 1 шт; компьютерный стул - 16; стул - 4 шт, сейф - 1 шт); Компьютер:системный блок INWIN EAR010/Intel Core i /RAM 2GB/HDD 50Gb/VGA/Kb/Mouse/монитор ASER V243 - 1 шт;Системный блок P IV-3000 BOX/i915G/RAM2*512Mb/ 256Mb/GForce 6600GT/WD250Gb/HDD/DVD+RW - 1 шт;
7.7	Мультимедийная аудитория В-502
7.8	Компактная интреактивная трибуна Smart One PRO, система отображения информации: видеопроектор Sanyo PLC-XU30A, экран с электроприводом ScreenMedia Champion, акустическая система Apart Mask6T-W - 2 шт.
7.9	Мультимедийная аудитория В-501
7.10	Компактная интреактивная трибуна БТКМ Smart One, система отображения информации: видеопроектор Sanyo PLC-XU30A, экран с электроприводом ScreenMedia Goldview 183x244
7.11	Мультимедийная аудитория В-901
7.12	Компактная интреактивная трибуна БТКМ Smart One, система отображения информации: видеопроектор Sanyo PLC-XU30A, экран с электроприводом ScreenMedia Goldview 183x244
7.13	Мультимедийная аудитория В-1201
7.14	Компактная мультимедийная интреактивная трибуна Smart One Mini, система отображения информации: видеопроектор Sanyo PLC-XU30A, экран Luma NTSC (3:4) 305/120"
7.15	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации В-802
7.16	Учебная доска; 104 оборудованных посадочных места
7.17	Методический кабинет, аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа , для индивидуальных консультаций, текущего контроля магистрантов В-402
7.18	проектор ACER c120, ноутбук ASUS X550CC Core i7, ноутбук ASER 2413WLC CM-370, ноутбук ASER 2414WLMi CM-380, принтер HP LaserJet P1102 , Принтер HP LaserJet Pro 400,сканер Epson Perfection 3490, копир А4 Canon FC-128, компьютер VPS 5000 Pentium G3250/4Gb/500Gb/DVD+RW/500W/W8, -2 шт, учебная доска, шкафы-10 шт,учебная мебель (стол-19 шт, стул-18 шт),Ноутбук Del Inspiron 3542 Corei34005u/4Gb/500Gb ПЭВМ Аквариус: Intel Core i3-2120 3.3/4096Mb DDR III/500 Gb SATAII/7220/DVD/мон.LG Flatron E2251S/Кл.м , кресло -8 шт, колонка-3шт, стелаж-3 шт, холодильник, жалюзи.
7.19	Помещение для самостоятельной работы студента В 401
7.20	Ноутбук 15.6 Toshiba Satellite L850-E8S PSKG8R-05X003RU 15.6 HD; ASUS U1F Intel Core 2 Duo 1060MHz/1024Mb O3Y/100GHDD/DVD-SMulti/11.1"WXGA/WiFi/B T/cam, столы-6 шт., шкафы-7 шт, тумба-1 шт., сейф-1 шт.,кресло -1 шт, стул- 7 шт. , принтер МФУ Canon i- Sensys MF-4410, жалюзи.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ, ПРАКТИКИ)

Организация образовательного процесса по данной дисциплине регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет дисциплины (переаттестации ее части), если она была освоена в процессе предшествующего обучения. Перезачёт (переаттестации ее части)освобождает обучающегося от необходимости повторного освоения дисциплины (полностью или частично).

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и практическими занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в электронной информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана. На первой лекции

лектор информирует студентов о рекомендуемой литературе и электронных источниках информации по дисциплине, с указанием, какой учебник (учебное пособие) является базовым.

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения практических занятий является решение конкретных задач, аналогичных которым, будут выполнять студенты на лабораторных работах.

Лабораторные работы предполагают выполнение и отчет заданий по темам, рассмотренным на лекционных и закрепленных на практических занятиях. Каждому лабораторному занятию предшествует самостоятельная подготовка студента,

включающая: ознакомление с содержанием лабораторной работы по методическим указаниям; проработку теоретической части по лекционному материалу и учебникам, рекомендованным в методических указаниях;

Самостоятельная работа студентов включает изучение законспектированного на лекционных занятиях материала, дополнение его с учетом рекомендованной по данной теме литературы, самостоятельную подготовку к лабораторным работам, самостоятельное выполнение и оформление заданий контрольной работы, аналогичных выполненным на занятиях.

В течение семестра для студентов проводятся групповые текущие консультации по учебной дисциплине, а также консультация перед экзаменом.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн), в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ (при необходимости).

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств.

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания.

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Борискина Т.Б., Пескова О.С., Матющенко С.И. Современные проблемы менеджмента: вопросы и ответы, методические указания для семинарских занятий Волгоград: ИНУЛ ВолгГТУ, 2015.-24с.

Современные проблемы менеджмента: метод.указания/ сост. Московцев А.Ф., Борискина Т.Б. ; ВолгГТУ.- Волгоград, 2021. –24с.