

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Институт цифровой экономики, управления и сервиса

Кафедра цифровой экономики и управления

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0064b30e5c586efec4284a5a65d2ed61a  
Владелец: Трифонов Владимир Александрович  
Действителен: с 03.04.2024 по 27.06.2025



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЦЭУС

В.А. Трифонов

«20» марта 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебной дисциплины

**МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ 21 ВЕКА**

по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Управление бизнесом

**СОГЛАСОВАНО**

Начальник отдела обеспечения  
деятельности ИЦЭУС

Н.Ю. Омарова

(подпись)

«20» марта 2024 г.

Разработал:

к.э.н., доцент НИУ ВШЭ

Д.М. Кнатько

Менеджер программы

Н.Ю. Омарова

(подпись)

к.э.н., доцент ИЦЭУС

Т.Л. Сергеева

(подпись)

«20» марта 2024 г.

Принято на заседании кафедры  
Протокол № 8 от «20» марта 2024 г.  
Заведующий кафедрой

О.И. Иванова

«20» марта 2024 г.

## **1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины**

Цель освоения учебной дисциплины: формирование представлений о современных концепциях и технологиях менеджмента, условиях и факторах, повлиявших на его формирование на различных этапах развития экономики и общества, а также понимание системного видения организации и ее окружения.

Задачи:

- изучить базовые понятия, теории и концепции менеджмента;
- изучить основные типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- научить определять ключевые элементы внутренней и внешней среды организации, дать представление об актуальных методах их анализа;
- научить анализировать основные проблемы, возникающие в организации при групповом взаимодействии (группа/команда, конфликты, коммуникация и др.);
- научить анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- научить выявлять основные факторы, определяющие поведение человека в организации на индивидуальном (напр., мотивация), групповом и организационном уровнях (напр., корпоративная культура);
- научить проектировать и описывать бизнес-процессы;
- стимулировать студентов к самостоятельной деятельности по освоению учебной дисциплины и формированию необходимых компетенций.

## **2 Место учебной дисциплины в структуре ОПОП**

Учебная дисциплина относится к основной части учебного плана основной профессиональной образовательной программы направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Управление бизнесом.

В качестве входных требований выступают сформированные ранее компетенции обучающихся, приобретенные ими в рамках дисциплин «Микроэкономика» и «Профориентационный семинар «Профессия менеджера в современном мире». Освоение учебной дисциплины является компетентностным ресурсом для дальнейшего изучения следующих дисциплин: «Управление командой», «Менеджмент в сфере услуг», «Принятие управленческих решений», «Деловые коммуникации», «Организационное поведение», «Лидерство», «Управление проектами», при написании выпускной квалификационной работы.

## **3 Требования к результатам освоения учебной дисциплины**

Перечень компетенций, которые формируются в процессе освоения учебной дисциплины:

*Профессиональные компетенции:*

ПК-1 Способен осуществлять разработку и утверждение текущих и перспективных планов работы, определять целевые показатели деятельности организации и ее подразделений.

ПК-4 Способен разрабатывать организационные схемы, стандарты и процедуры.

ПК-5 Способен управлять процессами и руководить выполнением типовых задач организации.

## Результаты освоения учебной дисциплины:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                       | Результаты освоения учебной дисциплины<br>(индикаторы достижения компетенций)                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | Знать                                                                                                                                                                                                                            | Уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Владеть                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ПК-1 Способен осуществлять разработку и утверждение текущих и перспективных планов работы, определять целевые показатели деятельности организации и ее подразделений | Знать порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации, принципы, методы и инструменты проектного управления                                           | Уметь использовать методы осуществления проектной деятельности, адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации, составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации, принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Владеть способами контроля хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использование внутрихозяйственных резервов, ведения учета экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учета заключенных договоров, составление экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления                                             |
| ПК-4 Способен разрабатывать организационные схемы, стандарты и процедуры                                                                                             | Знать основы управления персоналом и его мотивации, политику управления персоналом организации, стратегию развития организации, основы управления организацией, основы управления проектами и изменениями, структуру организации | Уметь определять показатели эффективности работы персонала подразделений, управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной, контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения, организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата, разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации | Владеть способами контроля и оценки эффективности деятельности работников подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку, формирования и построения структуры подразделений, определения норм и процедур управления персоналом подразделений поддержки, определения критериев подбора персонала и приема в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки |
| ПК-5 Способен управлять процессами                                                                                                                                   | Знать теорию межличностной и                                                                                                                                                                                                     | Уметь планировать, организовывать и проводить                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Владеть анализом решений с точки зрения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| и руководить выполнением типовых задач организации | групповой коммуникации в деловом взаимодействии, теорию конфликтов, методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа, предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа | встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, использовать техники эффективных коммуникаций, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей | достижения целевых показателей решений, оценкой ресурсов, необходимых для реализации решений, оценкой эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 4 Структура и содержание учебной дисциплины

### 4.1 Трудоемкость учебной дисциплины

#### 4.1.1 Трудоемкость учебной дисциплины для очной формы обучения:

| Части учебной дисциплины                                              | Всего     | Распределение по семестрам |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------|
|                                                                       |           | 5 семестр                  |
| 1. Трудоемкость учебной дисциплины (модуля) в зачетных единицах (ЗЕТ) | <b>4</b>  | 4                          |
| 2. Контактная аудиторная работа в академических часах (АЧ)            | <b>48</b> | 48                         |
| 3. Курсовая работа/курсовой проект (АЧ) <i>(при наличии)</i>          | -         | -                          |
| 4. Внеаудиторная СРС в академических часах (АЧ)                       | <b>60</b> | 60                         |
| 5. Промежуточная аттестация <i>(экзамен) (АЧ)</i>                     | <b>36</b> | 36                         |

### 4.2 Содержание учебной дисциплины

Тема 1. Организация как объект управления

Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента

Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации

Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование

Тема 5. Организационные структуры

Тема 6. Люди в организации

Тема 7. Управление процессами и операциями

### 4.3 Трудоемкость разделов учебной дисциплины и контактной работы

| № | Наименование разделов (тем) учебной дисциплины (модуля), УЭМ, наличие КП/КР | Контактная работа (в АЧ) |    |    |            | Внеауд. СРС (в АЧ) | Формы текущего контроля                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|----|------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                             | Аудиторная               |    |    | В т.ч. СРС |                    |                                                                                 |
|   |                                                                             | ЛЕК                      | ПЗ | ЛР |            |                    |                                                                                 |
| 1 | Организация как объект управления                                           | 5                        | 1  | -  | 1          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 2 | 100 лет эволюции теории и практики менеджмента                              | 5                        | 1  | -  | 1          | 12                 | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 3 | Внешняя и внутренняя среда организации                                      | 5                        | 2  | -  | 1          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 4 | Основы стратегического управления и организационное планирование            | 6                        | 2  | -  | 2          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 5 | Организационные структуры                                                   | 5                        | 2  | -  | 1          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 6 | Люди в организации                                                          | 5                        | 2  |    | 1          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
| 7 | Управление процессами и операциями                                          | 5                        | 2  |    | 1          | 8                  | Контрольный вопрос к лекции<br>Практическое задание<br>СРС<br>Контрольный опрос |
|   | Промежуточная аттестация                                                    |                          |    |    |            | 36                 | Экзамен                                                                         |
|   | ИТОГО                                                                       | 36                       | 12 | -  | 8          | 96                 |                                                                                 |

### 4.4 Лабораторные работы и курсовые работы/курсовые проекты

#### 4.4.1 Перечень тем лабораторных работ:

Лабораторные работы не предусмотрены учебным планом.

#### 4.4.2 Примерные темы курсовых работ/курсовых проектов:

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

### 5 Методические рекомендации по организации освоения учебной дисциплины

| №  | Темы лекционных занятий (форма проведения)                                              | Трудоемкость в АЧ |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. | Организация как объект управления (лекция – презентация)                                | 5                 |
| 2. | 100 лет эволюции теории и практики менеджмента (лекция – презентация)                   | 5                 |
| 3. | Внешняя и внутренняя среда организации (лекция – презентация)                           | 5                 |
| 4. | Основы стратегического управления и организационное планирование (лекция – презентация) | 6                 |

|    |                                                                  |           |
|----|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5. | Организационные структуры <i>(лекция – презентация)</i>          | 5         |
| 6. | Люди в организации <i>(лекция – презентация)</i>                 | 5         |
| 7. | Управление процессами и операциями <i>(лекция – презентация)</i> | 5         |
|    | <b>ИТОГО</b>                                                     | <b>36</b> |

## **Тема 1. Организация как объект управления**

### **1.1. Базовые понятия**

Понятие менеджмента. Понятие организации. Основные уровни и функции менеджмента в организации. Двуединство административного и предпринимательского аспектов современного менеджмента. Универсальные принципы менеджмента и их ситуационное применение.

Эволюция понимания профессионализма в менеджменте: администратор менеджер-лидер. Понятия «управленческая технология» и «организационная инновация». Менеджмент как наука и как искусство.

### **1.2. Менеджмент как область исследований**

Уникальность предмета научных исследований менеджмента. Междисциплинарная природа менеджмента как области исследований.

Особенности организационно-экономических исследований менеджмента. Количественные и качественные методы исследований менеджмента.

Кейс-метод и его роль в развитии теории менеджмента (кейс компании Honda).

Сравнительная методология управленческих исследований. Анализ данных, машинное обучение и нейроэкономика как основы современных исследований менеджмента.

### **1.3. Разновидности организаций**

Организация как система. Понятия открытой и закрытой организаций. Продуктоцентричные и клиентоцентричные организации.

Понятие организационной культуры. Научающиеся организации: концепция П. Сенге и роль управленческих технологий. Склонность к инновациям как критерий классификации организаций. Бимодальные и тримодальные организации.

Эволюция организации на разных стадиях жизненного цикла: концепция И. Адизеса. Концепция вложенных жизненных циклов (продукты, организации, отрасли, макроэкономические циклы).

## **Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента**

### **2.1. Три исторические школы управленческой мысли**

Школа научного менеджмента: основные идеи и авторы. Научная организация труда. «Принципы научного менеджмента» Ф. Тейлора. 12 принципов производительности Г. Эмерсона. График Г. Ганта. Кейс: Генри Форд и создание системы массового промышленного производства. Российская/советская школа НОТ.

Классическая (административная) школа менеджмента. Принципы управления А. Файоля. Модель идеальной бюрократии М. Вебера. Функции управляющего по Ч. Барнарду.

Школа человеческих отношений. Хотторнские эксперименты Э. Мэйо. Концепция «организационное поведение» и ее три уровня. Поведенческая школа в исследованиях менеджмента.

### **2.2. Развитие теории менеджмента в 1960-70-е годы**

Количественные методы исследования операций и развитие теории принятия решений.

Рождение теории организации: работы Г. Саймона, Р. Сайерта и Дж. Марча. Экономическая теория организации. Теория транзакционных издержек О. Уильямсона.

История бизнеса как новое направление исследований менеджмента. Концепция А. Чандлера и понятие «организационной инновации». Кейс: А. Слоун и его управленческая революция в General Motors.

### **2.3. Новое в теории и практике менеджмента в 1980-90-е годы.**

Управленческие новации Дж. Уэлча в General Electric: новое понимание производственного и бизнес-лидерства; новые подходы к управлению развитием менеджеров компании (перезапуск концепции корпоративного университета, введение должности CLO и др.).

Новые подходы к конкурентоспособности в условиях глобализации бизнеса. Концепции У. Оучи (Теория Z) и Т. Питерса и Р. Уотермена («7С») Кейс совместного предприятия NUMMI.

Концепция «бережливого производства» (Lean Manufacturing) и ее сравнительные межстрановые и межотраслевые исследования и внедрения.

### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации**

#### **3.1. Базовые понятия и технологии анализа среды организации**

Внешняя среда организации: уровня, основные параметры, влияние внешней среды на развитие организации. Элементы внутренней среды организации, ее материальные и нематериальные активы. Внутренние и внешние стейкхолдеры организации.

SWOT-анализ как способ обобщения результатов анализа внутренней и внешней среды организации.

Модель CAGE как инструмент анализа внешней среды в условиях глобализации. Перманентность изменений среды в VUCA-мире.

#### **3.2. Изменения в среде бизнеса эпохи Четвертой промышленной революции**

Радикальные сдвиги в структуре экономики 21 века. Ускорение и повсеместное влияние технологических изменений. Стирание традиционных отраслевых границ.

Новое соотношение внутреннего и внешнего в современных организациях. Возрастание роли корпоративной социальной ответственности и принципов устойчивого развития.

### **Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование**

#### **4.1. Базовые понятия**

Понятия «стратегия», «конкурентное преимущество», «бизнес-модель». Миссия, видение и долгосрочные цели организации. Формулировка целей SMART-методом. Дерево целей и декомпозиция целей. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

#### **4.2. Эволюция теории и практики стратегического управления в 20 веке**

Работы 1960-х годов основоположников ТСУ. Матрица BCG. Сценарное планирование. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению.

Экономический анализ стратегий фирм. Концепция конкурентных стратегий М. Портера и его концепция «5 сил» отраслевой конкуренции. Стратегии диверсификации фирмы. Стратегии вертикальной интеграции и аутсорсинга.

Ресурсный подход к стратегическому управлению. Анализ уникальных ресурсов фирмы методом VRIN. Организационные способности как источник конкурентного преимущества.

#### **4.3. Современные концепции и технологии стратегического управления.**

Стратегии фирм в экономике инноваций. Концепция динамических способностей Д. Тиса. Разновидности динамических способностей. Концепция «подрывных» инноваций К. Кристенсена. Концепция «бережливого» стартапа Э. Риса.

Стратегии глобального бизнеса в сетевой экономике. Баланс глобального и локального в управлении международными компаниями. Коллоборативные стратегии и «отношенческий» тип конкурентных преимуществ. Конкуренция альянсов и сетей.

Конкурентные стратегии в цифровой экономике и экономике совместного потребления. М. Портер о конкурентных стратегиях в экономике Интернета вещей. Конкуренция платформенных бизнес-моделей.

### **Тема 5. Организационные структуры**

#### **5.1. Базовые понятия**

Понятие и основные параметры организационной структуры. Зона ответственности и масштаб управляемости. Принципы проектирования организационных структур. Оптимизация организационных структур.

## 5.2. Эволюция концепций и практики организационного проектирования в 20 веке

Концепция «современного делового предприятия» А. Чандлера. Концепции жизненного цикла организаций Л. Грейнера и И. Адизеса. 5-элементная типология организаций Г. Минцберга.

Основные типы организационных структур: линейные, функциональные, дивизиональные, матричные, сетевые; их разновидности и факторы, влияющие на выбор конкретной оргструктуры.

## 5.3. Современные концепции и разновидности организационных структур

Холакратия как альтернатива традиционной модели иерархии. Клеточные организации. Концепция «бирюзовых» организаций: особенности модели и противоречия опыта ее применения.

Agile-подходы к организационному проектированию. Отличия Agile-структур от традиционных проектных организаций. Преимущества и пределы эффективности Agile-структур.

Экосистемный подход к построению современных организаций. Понятие экосистемы и их разновидности. Мировой и российский опыт построения своих экосистем компаниями-лидерами различных отраслей.

## **Тема 6. Люди в организации**

### 6.1. Базовые понятия

Менеджмент и лидерство: современное соотношение понятий. Власть и наделение подчиненных полномочиями; делегирование полномочий.

Понятие (проектной) команды и основные методы командообразования. Особенности формирования и развития управленческой команды.

### 6.2. Эволюция концепций и технологий управления людьми в организациях в 20 веке

Развитие концепций и практик мотивации работников и управления их поведением. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Теория ожиданий В. Врума. Теории мотивации через отношения. Теория У. Оучи. Материальные и нематериальные методы мотивации. Особенности мотивации топ-менеджмента.

Эволюция теорий лидерства в менеджменте: теории личностных качеств, поведенческие теории, ситуационные теории.

Эволюция HR-систем: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и управлению людьми. Понятие HR-цикла. Развитие систем корпоративного обучения: от T&D к L&D.

### 6.3. Концепции и технологии управления людьми в современных организациях

П. Друкер о задачах управления «интеллектуальными работниками» в экономике знаний. Вызовы управления людьми поколений Y и Z. Концепция и методы тиминга.

Теория лидерства Манфреда Кетс де Вриса. Теория аутентичного лидерства. Роль эмоционального интеллекта в управлении людьми в современной организации.

Трансформация HR-систем в передовых компаниях. Управление опытом работника на всех этапах его «жизненного цикла» в организации. Виртуальные команды. Управление людьми на основе данных. Особенности корпоративной культуры в организациях, устойчиво успешных в цифровом мире.

## **Тема 7. Управление процессами и операциями**

### 7.1. Базовые понятия

Операционная составляющая бизнеса и задачи операционного менеджмента. Понятие бизнес-процесса. Разновидности бизнес-процессов. Проектирование бизнес-

процессов. Бизнес-процессы как организационные рутины и необходимость их постоянного обновления.

Понятие управления результативностью. Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Система годовых индивидуальных и организационных КПЭ и их квартальных вех.

Контроль как одна из ключевых функций менеджмента. Основные виды управленческого контроля. Факторы эффективного контроля. Контур контроля.

7.2. Эволюция концепций и технологий управления процессами и операциями в 20 веке

Теория исследования операций и ее практические приложения в менеджменте. Моделирование логистических операций. Развитие теории принятия решений.

Методология управления производственными системами. Феномен «производственной системы Toyota», управленческие технологии поставок «точно-в-срок» и непрерывных улучшений «кайдзен». Опыт развития производственной системы Сбербанка.

Управление операционной эффективностью. Статистические методы управления качеством. Концепция 6 Сигм. Концепция комплексного управления качеством. Системы управления отношениями с клиентами.

Концепция «реинжиниринга корпорации» М. Хаммера и Дж. Чампи, резервы эффективности от автоматизации радикально перестроенных бизнес-процессов.

7.3. Современные концепции и технологии управления процессами и операциями

Корпоративные информационные системы и возрастание их роли в обеспечении эффективного операционного менеджмента.

Клиентоцентричная организация. Массовая кастомизация. Обратная связь от внешних и внутренних клиентов и ее метрики (NPS и другие).

Управление на основе (больших) данных. Роль машинного обучения в подготовке управленческих решений на основе предиктивной аналитики.

| №  | Темы практических занятий (форма проведения)                               | Трудоемкость в АЧ |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. | Организация как объект управления (семинар)                                | 1                 |
| 2. | 100 лет эволюции теории и практики менеджмента (семинар)                   | 1                 |
| 3. | Внешняя и внутренняя среда организации (семинар)                           | 2                 |
| 4. | Основы стратегического управления и организационное планирование (семинар) | 2                 |
| 5. | Организационные структуры (семинар)                                        | 2                 |
| 6. | Люди в организации (семинар)                                               | 2                 |
| 7. | Управление процессами и операциями (семинар)                               | 2                 |
|    | <b>ИТОГО</b>                                                               | <b>12</b>         |

## 6 Фонд оценочных средств учебной дисциплины

Фонд оценочных средств представлен в Приложении А.

## 7 Условия освоения учебной дисциплины

### 7.1 Учебно-методическое обеспечение

Учебно-методического обеспечение учебной дисциплины представлено в Приложении Б.

### 7.2 Материально-техническое обеспечение

Таблица 7 - Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

| №  | Требование к материально-техническому обеспечению согласно ФГОС ВО | Наличие материально-технического оборудования                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Учебные аудитории для проведения                                   | аудитория для проведения лекционных и/или практических занятий: учебная мебель (столы, |

|    |                             |                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | учебных занятий             | стулья, доска)<br>компьютерный класс с выходом в Интернет, в том числе для проведения практических занятий<br>помещения для самостоятельной работы (наличие компьютера, выход в Интернет) |
| 2. | Мультимедийное оборудование | проектор, компьютер, экран                                                                                                                                                                |
| 3. | Программное обеспечение     |                                                                                                                                                                                           |

| Наименование программного продукта                                                                                      | Обоснование для использования (лицензия, договор, счёт, акт или иное) | Дата выдачи |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| Zbrush Academic Volume License                                                                                          | Договор №209/ЕП(У)20-ВБ                                               | 30.11.2020  |
| Academic VMware Workstation 16 Pro for Linux and Windows, ESD                                                           | Договор №211/ЕП(У)20-ВБ, 25140763                                     | 03.11.2020  |
| Acronis Защита Данных для рабочей станции, Acronis Защита Данных. Расширенная для физического сервера                   | Договор №210/ЕП (У)20-ВБ, Ах000369127                                 | 03.11.2020  |
| Антиплагиат. Вуз. *                                                                                                     | Договор №3341/12/ЕП(У)21-ВБ                                           | 29.01.2021  |
| Azure Dev Tools for Teaching MS Windows                                                                                 | Договор №243/Ю                                                        | 19.12.2018  |
| MS Office 365                                                                                                           | Безвозмездно передаваемое ВУЗам                                       | -           |
| Adobe Acrobat                                                                                                           | свободно распространяемое                                             | -           |
| Teams                                                                                                                   | свободно распространяемое                                             | -           |
| Skype                                                                                                                   | свободно распространяемое                                             | -           |
| Zoom                                                                                                                    | свободно распространяемое                                             | -           |
| «Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Education Renewal. 250-499 Node I year License» /1 год * | Договор №158/ЕП(У)22-ВБ                                               | 21.09.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-base_orel-x86_64-0-14211                    | 09.12.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-base_orel-x86_64-0-12617                    | 21.11.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-max-x86_64-0-11416                          | 26.10.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-base_orel-x86_64-0-9651                     | 28.09.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-base-x86_64-0-8801                          | 07.09.2022  |
| Astra Linux Special Edition*                                                                                            | 195200041-alse-1.7-client-base-x86_64-0-8590                          | 01.09.2022  |

\* отечественное производство

Приложение А  
(обязательное)

**Фонд оценочных средств**  
**учебной дисциплины «Менеджмент: концепции и технологии 21 века»**

**1 Структура фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств состоит из двух частей:

а) открытая часть - общая информация об оценочных средствах (название оценочных средств, проверяемые компетенции, баллы, количество вариантов заданий, методические рекомендации для применения оценочных средств и пр.), которая представлена в данном документе, а также те вопросы и задания, которые могут быть доступны для обучающегося;

б) закрытая часть - фонд вопросов и заданий, которая не может быть заранее доступна для обучающихся (экзаменационные билеты, вопросы к контрольной работе и пр.) и которая хранится на кафедре.

**2 Перечень оценочных средств текущего контроля и форм промежуточной аттестации**

| <i>№</i> | <i>Оценочные средства для текущего контроля</i> | <i>Разделы (темы) учебной дисциплины</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Баллы</i>                           | <i>Проверяемые компетенции</i> |
|----------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| 1.       | Контрольный вопрос к лекции                     | Тема 1. Организация как объект управления<br>Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента<br>Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации<br>Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование<br>Тема 5. Организационные структуры<br>Тема 6. Люди в организации<br>Тема 7. Управление процессами и операциями | 1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1        | ПК-1<br>ПК-4<br>ПК-5           |
| 2.       | Практическое задание                            | Тема 1. Организация как объект управления<br>Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента<br>Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации<br>Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование<br>Тема 5. Организационные структуры<br>Тема 6. Люди в организации<br>Тема 7. Управление процессами и операциями | 12<br>12<br>12<br>12<br>15<br>12<br>12 | ПК-1<br>ПК-4<br>ПК-5           |
| 3.       | СРС                                             | Тема 1. Организация как объект управления<br>Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента<br>Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации<br>Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование<br>Тема 5. Организационные структуры<br>Тема 6. Люди в организации<br>Тема 7. Управление процессами и операциями | 5<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5        | ПК-1<br>ПК-4<br>ПК-5           |
| 4.       | Контрольный опрос                               | Тема 1. Организация как объект управления<br>Тема 2. 100 лет эволюции теории и практики менеджмента<br>Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации<br>Тема 4. Основы стратегического управления и организационное планирование<br>Тема 5. Организационные структуры<br>Тема 6. Люди в организации                                               | 5<br>5<br>5<br>5<br>5<br>5             | ПК-1<br>ПК-4<br>ПК-5           |

|                                 |                                            |            |                      |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------------|----------------------|
|                                 | Тема 7. Управление процессами и операциями | 5          |                      |
| <i>Промежуточная аттестация</i> |                                            |            |                      |
| Экзамен                         |                                            | 36         | ПК-1<br>ПК-4<br>ПК-5 |
| <b>ИТОГО</b>                    |                                            | <b>200</b> |                      |

### 3 Рекомендации к использованию оценочных средств

#### 1) Контрольный вопрос к лекции

| Критерии оценки               | Количество вариантов заданий | Количество вопросов       |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Количество правильных ответов | 1                            | от 1 до 5 в каждой лекции |

Пример одного контрольного вопроса:

*Какая функция менеджмента обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей:*

- a. Планирование
- b. Организация
- c. Мотивация
- d. Контроль

#### 2) Практическое задание

| Критерии оценки                                                                                                         | Количество вариантов заданий | Количество вопросов        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Количество правильных ответов                                                                                           | 1                            | от 1 до 5 в каждом задании |
| Культура мышления и логика при решении задач                                                                            |                              |                            |
| Использование навыков обобщения и анализа информации с использованием экономических знаний и положений                  |                              |                            |
| Наличие необходимых пояснений при решении задачи                                                                        |                              |                            |
| Демонстрация знания о сущности экономических законов и необходимости принятия оптимальных решений, формулировки выводов |                              |                            |

Примерное задание:

*Запишите преимущества и недостатки бюрократической организации для:*

1. компании/руководства
2. сотрудников
3. клиентов
4. партнеров

#### 3) СРС

| Критерии оценки                                                                                                         | Количество вариантов заданий | Количество вопросов        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Количество правильных ответов                                                                                           | 1                            | от 1 до 5 в каждом задании |
| Культура мышления и логика при решении задач                                                                            |                              |                            |
| Использование навыков обобщения и анализа информации с использованием экономических знаний и положений                  |                              |                            |
| Наличие необходимых пояснений при решении задачи                                                                        |                              |                            |
| Демонстрация знания о сущности экономических законов и необходимости принятия оптимальных решений, формулировки выводов |                              |                            |

Пример СРС:

Что авторы статьи Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. - 2003. - Вып. 3. <https://bok.global/book/2998796/c31642> понимают под понятием «ключевая компетенция компании»? Приведите примеры того, что может быть компетенцией компании в современном мире? Каково значение ключевых компетенций для успешного развития фирмы?

#### 4) Контрольный опрос

| Критерии оценки               | Количество вариантов заданий                   | Количество вопросов        |
|-------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|
| Количество правильных ответов | множество (случайная выборка тестовых заданий) | от 10 до 30 в каждом тесте |

Пример одного вопроса:

Лидером школы научного менеджмента по праву считается.

- а) Фредерик Тейлор
- б) Анри Файоль
- в) Болтин и Уатт
- г) Роберт Оуэн

Приложение Б  
(обязательное)

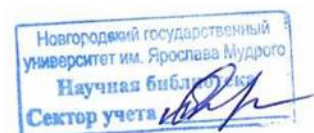
**Карта учебно-методического обеспечения  
Учебной дисциплины «Менеджмент: концепции и технологии 21 века»**

**1. Основная литература\***

| Библиографическое описание издания<br>(автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Кол. экз. в<br>библ. НовГУ | Наличие в<br>ЭБС |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|
| Электронные ресурсы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                            |                  |
| 1. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/534603">https://urait.ru/bcode/534603</a> |                            | ЮРАЙТ            |
| 2. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/535840">https://urait.ru/bcode/535840</a>                |                            | ЮРАЙТ            |

**2. Дополнительная литература**

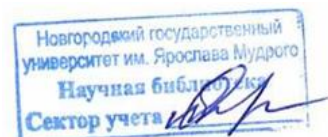
| Библиографическое описание издания<br>(автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Кол. экз. в библ.<br>НовГУ | Наличие в ЭБС |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|
| Электронные ресурсы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                            |               |
| 1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/535066">https://urait.ru/bcode/535066</a>                                                  |                            | ЮРАЙТ         |
| 2. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/537018">https://urait.ru/bcode/537018</a> |                            | ЮРАЙТ         |
| 3. Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/535896">https://urait.ru/bcode/535896</a>                                    |                            | ЮРАЙТ         |



## 3. Информационное обеспечение

| Наименование ресурса                                                                                                                                           | Договор                                                                                                   | Срок договора                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Профессиональные базы данных</b>                                                                                                                            |                                                                                                           |                                                                                    |
| <b>ЭБС «Электронная библиотечная система Новгородского государственного университета» (ЭБС НовГУ).</b><br>Универсальный ресурс. Внутривузовские издания НовГУ. | Договор № 230 от 30.12.2022 г. с ООО «КДУ»                                                                | бессрочный                                                                         |
| <b>ЭБС «Лань»</b> Единая профессиональная база данных для классических вузов – Издательство Лань «ЭБС» ЭБС ЛАНЬ.                                               | Договор № 34/ЕП(Т)23 от 22.12.2023г. с ООО «Издательство ЛАНЬ»                                            | с 01.01.2024 по 31.12.2024                                                         |
| <b>ЭБС «ЛАНЬ» (Сетевая электронная библиотека (СЭБ) Универсальный ресурс.</b>                                                                                  | Договор № СЭБ НВ–283 с ООО «ЭБС ЛАНЬ» от 09 ноября 2020 г.                                                | с 09.11.2020 по 31.12.2023 Договор пролонгирован до 31.12.2024 (основание: п.6.1.) |
| <b>ЭБС «ЛАНЬ»</b> Коллекция «ФПУ.10 – 11 кл. Изд-во «Просвещение». Все предметы                                                                                | Договор № 308/ЕП(У)23 от 21 сентября 2023г. с ООО «ЭБС ЛАНЬ».                                             | с 01.10.2023 по 01.10.2024                                                         |
| <b>«ЭБС ЮРАЙТ www.biblio-online.ru».</b><br>Универсальный ресурс.                                                                                              | Договор № 35/ЕП(У)23 от 25.12.2023г. с ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ».                              | с 01.01.2024 по 31.12.2024                                                         |
| <b>«IPRsmart»</b><br>Универсальный ресурс.                                                                                                                     | Лицензионный договор № 11040/23П/31/ЕП(У)23 от 22.12.2023г. с ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа».              | с 01.01.2024 по 31.12.2024                                                         |
| <b>«IPRsmart» Электронно-образовательный ресурс для иностранных студентов «РУССКИЙ ЯЗЫК КАК ИНОСТРАННЫЙ» (ЭОР РКИ) Лицензионный</b>                            | договор № 436/ЕП(У)23-ВБ от 15.12.2023г. с ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа».                                 | с 01.01.2024 по 31.01.2025                                                         |
| <b>«Национальная электронная библиотека»</b> Универсальный ресурс.                                                                                             | Договор №101/НЭБ/2338П от 14.03.2022 с ФБГУ «Российская Государственная библиотека», срок действия 5 лет. | с 14.03.2022 по 13.03.2027                                                         |
| <b>ЭБС Polpred.com. Обзор СМИ.</b><br>Электронные статьи 600 деловых газет, журналов, информагентств за 20 лет.                                                | Соглашение с ООО «ПОЛПРЕД Справочники». Тестовый доступ                                                   | с 01.01.2023                                                                       |

Проверено НБ НовГУ



Зав. кафедрой

О.П. Иванова

подпись

«20» марта 2024 г.

[illegible]