

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан социологического факультета МГУ  
\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/  
« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Современные технологии менеджмента»**

**«Modern management technologies»**

**Уровень высшего образования:**  
**Бакалавриат**

**Направление подготовки:**

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Профиль:**

**Маркетинг**

**Форма обучения:**  
**очная**

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Учёного Совета факультета

(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.03.02 «Менеджмент» (программы бакалавриат) в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.

Годы приёма на обучение: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.

**1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО:** относится к профессиональному циклу вариативной части, дисциплины по выбору, 7 семестр.

**2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия:** освоение дисциплин: «История управленческой мысли», «Теория организаций», «Экономика», «Маркетинг».

**3. Результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с требуемыми компетенциями выпускников:**

Компетенции выпускников (коды)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с компетенциями
способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Код 31 (ПК-6) основы проектного менеджмента</li> <li>– Код 32 (ПК-6) ключевые инструменты и факторы внедрения технологических и продуктовых инноваций</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Код У1 (ПК-6) реализовывать проект (отдельные этапы) по внедрению технологических и продуктовых инноваций</li> </ul>
способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения в области маркетинга с учетом их социальной значимости (СПК-2).	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Код 31 (СПК-2) основы маркетинга, управленческих и поведенческих теорий в объёме, необходимом для успешной профессиональной деятельности</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Код У1 (СПК-2) разрабатывать тактические и стратегические маркетинговые решения с опорой на социально-гуманитарное и социально-экономическое знание</li> <li>– Код У2 (СПК-2) оценивать последствия принимаемых управленческих решения в сфере маркетинга</li> </ul>

**4. Формат обучения:** очная

**5. Объём дисциплины** составляет 3 з.е., в том числе 36 академических часов, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 72 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

**6. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведённого на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины,  Форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы	Самостоятельная работа обучающегося, часы

		Занятия лекцион ного типа	Занятия семинар ского типа	Всего	
<b>Раздел 1. Технология управления и достижения результатов организации</b>					
<b>Тема 1.</b> Предмет изучения и основные понятия курса. Общие принципы управления	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Тема 2.</b> Система результативного управления	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Раздел 2. Проблема эффективности в современном управлении организацией</b>					
<b>Тема 3.</b> Экономический взгляд на эффективность	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Тема 4.</b> Управленческий взгляд на эффективность	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Раздел 3. Процессы управления и система управления организацией</b>					
<b>Тема 5.</b> Организация как управляемая и самоуправляемая система	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Тема 6.</b> Процессный подход и его применение в современном менеджменте	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Раздел 4. Оценка и самооценка эффективности системы управления организацией</b>					
<b>Тема 7.</b> Современные технологии управления качеством организаций	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Тема 8.</b> Оценка и самооценка эффективности управления функцией маркетинга и эффективности системы управления организацией в целом	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
<b>Тема 9.</b> Возможности повышения производительности труда с помощью современных технологий управления	<b>12</b>	2	2	<b>4</b>	8
Промежуточная аттестация (зачёт)					
<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>36</b>		<b>72</b>	

п/п	Темы	Содержание
<b>Раздел 1. Технология управления и достижения результатов организации</b>		
<b>1</b>	<b>Тема 1.</b> Предмет изучения и основные понятия курса. Общие принципы управления.	Управление организацией как практика и сфера исследования. Классическая дилемма «Менеджмент – это наука или искусство?». Органистический и технократический подходы к управлению организацией. Смысловые сферы терминов «Технология - способы» и «Методология – методы». Методология

		<p>исследования и технология управления.</p> <p>Применение исследовательских методов в практике управления. Специфика отношения к объекту у субъекта-исследователя, субъекта-оценщика и субъекта-руководителя.</p>
2	<b>Тема 2.</b> Система результативного управления	<p>Проблема достижения результатов на уровне организации, подразделения и каждого сотрудника в отдельности. История MBO, KPIs и BSC.</p> <p>Термин performance и проблема его адекватного понимания. Распространение performance-менеджмента и типичные ошибки его применения.</p>
<b>Раздел 2. Проблема эффективности в современном управлении организацией</b>		
3	<b>Тема 3.</b> Экономический взгляд на эффективность	<p>Особенности понимания эффективности в отечественной и западной (англоязычной) литературе. Задачи управленческого учета и применение МСФО в отечественных организациях.</p> <p>Проблематика производительности труда. Поведенческие и расчетные трактовки причин низкой производительности. Выход организации на рынок акций и пересмотр показателей производительности.</p> <p>Использование терминов производительность, эффективность и результативность в экономической практике. Официальная терминология СИМА.</p>
4	<b>Тема 4.</b> Управленческий взгляд на эффективность	<p>Бенчмаркинг как управленческий инструмент. История понимания и применения бенчмаркинга в современном бизнесе. Связь бенчмаркинга с управленческим учетом и стратегическим менеджментом с организации.</p> <p>Контроллинг как инструмент современного менеджмента. Связь контроллинга с бюджетированием и управленческим учетом. Стратегический и операционный контроллинг. Модуль контроллинга в современных ERP-системах.</p>
<b>Раздел 3. Процессы управления и система управления организацией</b>		
5	<b>Тема 5.</b> Организация как управляемая и самоуправляемая система	<p>Системный подход и его применение к анализу деятельности организации. Выделение функции управления и соотношение управления и самоуправления в современных организациях. Обратная связь в субъект-объектных и субъект-субъектных системах управления. Сбор информации, управленческий учет и отчетность.</p> <p>Основные функции менеджмента и разнообразие их трактовок. Особенности управления у эффективных руководителей по результатам международного исследования. Матрица ответственности при дивизиональном типе организации. Проблемы обеспечения эффективности внутриорганизационных ЦФО.</p>
6	<b>Тема 6.</b> Процессный подход и его применение в современном	<p>Повышение эффективности деятельности организации за счет повышения гибкости и</p>

	менеджменте	<p>ориентации на клиента. Переход от логики «Push» к логике «Pull». Развитие конкурентных преимуществ за счет аутсорсинга непрофильных функций и оптимизации или реинжиниринга основных бизнес-процессов. Развитие «культуры постоянного совершенствования» в организации. «Процессный подход» и «ABC-costing».</p> <p>Деление бизнес-процессов на основные, вспомогательные и поддерживающие. Место управленческих бизнес-процессов в этой классификации. Различные способы изображения бизнес-процессов. Особенности изображения бизнес-процессов по сравнению с построением «органиграмм». Методы выявления «узких мест».</p>
<b>Раздел 4. Оценка и самооценка эффективности системы управления организацией</b>		
7	<b>Тема 7.</b> Современные технологии управления качеством управления в организации	<p>Идеология TQM и её исторические предпосылки. Причины принятия новой идеологии в мире и в современной России. Проекты построения СМК и основные факторы их успехов и провалов.</p> <p>Международные премии делового совершенства. Сопоставление параметров оценки и их связь с обеспечением устойчивости развития организации. Связь разнообразных современных технологий управления с качеством менеджмента и устойчивостью развития.</p>
8	<b>Тема 8.</b> Оценка и самооценка эффективности управления отдельными функциями и эффективности системы управления организацией в целом	<p>Организация функции контроля и проверки эффективности управления организацией в целом со стороны разных групп стейкхолдеров. Различные формы и заказчики аудитов и их связь с открытой социальной отчетностью.</p> <p>Процессы самооценки и самосовершенствования как современная технология управления. Возможности и ограничения осуществления данных процессов при управлении конкретными функциями в организации.</p>
9	<b>Тема 9.</b> Возможности повышения производительности труда с помощью современных технологий управления	<p>Соотношение понятий эффективность, результативность и производительность. Возможности и ограничения технологий, изученных в данном курсе.</p> <p>Факторы мотивации и демотивации персонала. Условия труда и баланс работы и личной жизни. Объяснительные возможности теорий мотивации и практика управления персоналом в современных организациях.</p>

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине.**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Продумать и написать эссе на следующую тему: «Как я представляю себе обычную технологию управления любой функцией в организации (управление персоналом, осуществлением исследований как производством услуги и т.д.) и что в этой технологии обеспечивает достижение необходимых для организации результатов». Литературу для выполнения задания 1 использовать не требуется. Главное – обобщить свои представления на основе общения со знакомыми, другого жизненного опыта и на основании пройденных ранее курсов.
2. Посмотреть в сети Интернет на русском и иностранных языках публикации по современным технологиям управления и нарисовать схему смысловых групп наиболее часто встречающихся терминов.
3. Изучить сходства и различия в трактовке разными авторами терминов, связанных с «performance-менеджментом». Представить результаты данного изучения в табличной форме.
4. Проанализировать публикации, посвященные системам BSC и KPI. Показать кругами Эйлера соотношение этих двух базовых и нескольких вспомогательных терминов. Подготовиться к дискуссии при представлении своего видения каждым студентом группы.
5. Выписать по 2 определения терминов economy, efficiency и effectiveness из англоязычных источников сети Интернет и сопоставить их с определениями производительности, эффективности и результативности, предложенных российскими авторами.
6. Найти в сети Интернет годовую отчетность крупных международных корпораций. Выписать из финансовой части отчетов основные показатели, демонстрируемые данными корпорациями и сопоставить в единой таблице русскоязычные и англоязычные названия основных показателей отчетности как внутри одной корпорации (версии сайта на русском и английском языках), так и между различными корпорациями.
7. Проанализировать современные публикации по бенчмаркингу и управленческому учету на русском и иностранных языках и выявить различия в трактовке данных терминов разными авторами.
8. Изучить публикации, посвященные контроллингу в русскоязычной сети Интернет и сопоставить предлагаемую авторами трактовку контроллинга с трактовкой, представленной в книгах Д.Хана и Карминского А.М.
9. Сравнить 3 учебника по Теории организаций. Сопоставить данную в них трактовку принципа системности. Найти разделы, посвященные самоуправлению и эффективности управления организацией, сравнив содержание этих разделов в табличном или графически-схематическом виде.
10. Найти в русскоязычном и англоязычном интернете перечни и описания основных функций менеджмента. Выписать их и сопоставить различия в объеме и трактовке данных понятий, предлагаемой разными авторами. Работу выполнить в табличном формате.

11. Найти в сети Интернет различные способы изображения бизнес-процессов и нарисовать схему одного и того же бизнес-процесса тремя разными способами.
12. На примере ранее нарисованной схемы бизнес-процесса разработать входные KPIs для внутренних поставщиков каждой операции основного бизнес-процесса. При разработке идти «от конца», следуя логике «Pull».
13. На основании изученных дисциплин разработать таблицу современных технологий управления, проанализировав каждую технологию с точки зрения а) качества управления организацией и б) обеспечения эффективности организации.
14. На основании требований Европейской премии качества пересмотреть разработанные к прошлым занятиям KPIs и откорректировать их, обеспечив соответствие всем компонентам данной модели.
15. Проанализировать открытую социальную отчетность двух компаний одной отрасли и выделить признаки эффективности и недостаточной эффективности управления интересующей Вас функцией в данных организациях.
16. Пересмотреть ранее разработанные схемы и KPIs для своих бизнес-процессов и продумать и описать параметры и методику самооценки по этим параметрам в своем учебном кейсе.

#### **Темы рефератов:**

1. Главные закономерности технологии управления.
2. Обеспечение управления на разных уровнях – на уровне целей, на уровне организации и на уровне отдельных задач и отдельных сотрудников.
3. Сходства и различия в понимании распространенных практик управления представителями разных организаций.
4. BSC и KPIs.
5. Стратегический и операционный контроллинг.
6. CRM и TQM.
7. ERP и BI.
8. Lean-technology.
9. Аутсорсинг, аутплейсмент и аутстаффинг.
10. Управление и оценка по компетенциям.
11. Грейдинг и современные системы оплаты труда.
12. Коучинг как стиль управления.

#### **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

##### **Задания для подготовки к зачёту:**

Зачет по дисциплине проходит в формате ответа на теоретический опрос и обсуждения самостоятельных работ, перечисленных в разделе Задания для самостоятельной работы. Задания должны быть выполнены в полном объеме.

1. Предмет изучения данной дисциплины и его место в социологии управления.

2. Общие принципы управления в разных сферах и их проявление при управлении организацией.
3. Управление результативностью деятельности – общие принципы и разнообразие подходов.
4. Технологии BSC, KPI и MBO.
5. Стратегический и операционный контроллинг.
6. CRM и TQM.
7. Технологии ERP и BI – управленческий аспект.
8. Lean-technology и его применения в российских организациях.
9. Аутсорсинг, аутплейсмент и аутстаффинг.
10. Управление и оценка по компетенциям.
11. Профессиональные стандарты и оценка квалификаций в ЦОКах.
12. Грейдинг и современные системы оплаты труда.
13. Коучинг как стиль управления.
14. Экономические трактовки и методы оценки эффективности.
15. Повышение производительности труда с точки зрения управленческой эффективности.
16. Возможности обеспечения самоуправления в организации при разных технологиях менеджмента.
17. Процессный подход и его применение в современном менеджменте.
18. Современные технологии управления качеством менеджмента.
19. Оценка и самооценка эффективности управления отдельными функциями в организации.
20. Оценка и самооценка эффективности управления организацией в целом.

#### **Критерии оценки ответов на зачете:**

- |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зачтено    | <p>Ответ по выполненному заданию для самостоятельной работы логически выстроен и излагается на хорошем научном языке. Студент хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе специализированную лексику, даёт хорошие ответы на основной и дополнительные вопросы. Самостоятельно найденный и проанализированный материал позволяет на основании теоретических положений и анализа опыта организаций сформулировать практические рекомендации.</p> |
| Не зачтено | <p>Студент не владеет в полной мере даже основными источниками, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, даёт неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы. Самостоятельно материал или не найден, или подобран и проанализирован не корректно. Нет понимания способов практического использования теоретической информации.</p>                                                                                                                     |

**Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине.**

<b>ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине</b>					<b>Виды оценочных средств</b>
<b>Оценка</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Результаты обучения</b>					
<b>ЗНАТЬ:</b> основы проектного менеджмента <b>Код 31 (ПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Представление главных выводов в лекционном формате (студент в роли эксперта-лектора) по темам 2, 3 и 4.
<b>ЗНАТЬ:</b> ключевые инструменты и факторы внедрения технологических и продуктовых инноваций <b>Код 32 (ПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Представление главных выводов в лекционном формате (студент в роли эксперта-лектора) по темам 5, 6 и 7.
<b>УМЕТЬ:</b> реализовывать проект (отдельные этапы) по внедрению технологических и продуктовых инноваций <b>Код У1 (ПК-6)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Интерактивный разбор выполненных студентами самостоятельных работ №№ 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 13.
<b>ЗНАТЬ:</b> основы маркетинга, управленческих и поведенческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности <b>Код 31 (СПК-2)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Представление главных выводов в лекционном формате (студент в роли эксперта-лектора) по темам 1, 8 и 9.

<b>УМЕТЬ:</b> разрабатывать тактические и стратегические маркетинговые решения с опорой на социально-гуманитарное и социально-экономическое знание <b>Код У1 (СПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Интерактивный разбор выполненных студентами самостоятельных работ №№ 7, 12, 15, 16.
<b>УМЕТЬ:</b> оценивать последствия принимаемых управленческих решения в сфере маркетинга <b>Код У1 (СПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Интерактивный разбор выполненных студентами самостоятельных работ №№ 1, 5, 6, 14.

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

#### а) основная литература:

1. Герасимов Б.Н. Исследование содержания процесса управления операциями организации. Экономика и бизнес теория и практика. 2019. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-soderzhaniya-protsesssa-upravleniya-operatsiyami-organizatsii>.
2. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. М.: Инфра-М. 2016.
3. Кравченко А.И. Социология организаций Н.И. Лапина. Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2016;22(3):39-55. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-3-39-47>.
4. Маслова В.М., Тубалова А.А. Необходимость Agile-мышления в системе современного менеджмента. Образование. Наука. Научные кадры. 2019. <https://cyberleninka.ru/journal/n/obrazovanie-nauka-nauchnye-kadry?i=1045712>
5. Михайлов А.А., Комова А.А. Роль контроллинга персонала в системе управления промышленным предприятием. Московский экономический журнал 2019. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kontrollinga-personala-v-sisteme-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem>.
6. Петрулев Д.С. Аутсорсинг как форма организации социально-трудовых отношений. Московский экономический журнал 2019. <https://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-kak-forma-organizatsii-sotsialno-trudovyh-otnosheniy>.

#### б) дополнительная литература:

1. Акопян С.А. Управление проектами по принципам системы Agile. Scrum как один из методов управления проектами, основанный на Agile. Economics, 2017. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-po-printsipam-sistemy-agile-scrum-kak-odin-iz-metodov-upravleniya-proektami-osnovannyy-na-agile>.
2. Величко Т.Г. Инновационные технологии и инструменты анализа деятельности и управление развитием отечественных предприятий. Экономический вестник 2019. <https://cyberleninka.ru/journal/n/ekonomicheskij-vestnik-universiteta-sbornik-nauchnyh-trudov-uchenyh-i-aspirantov?i=1045866>
3. Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. Открытый доступ. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-3-39-47>
4. Силбигер С. МВА за 10 дней. Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира <https://e-libra.ru/read/518027-mva-za-10-dney-samoe-vazhnoe-iz-programm-veduschih-biznes-shkol-mira.html>
5. Войнов Д.А. , Германович А.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия. Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral», 2019. <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-6>
6. Ксенофонтова Е.Г. Современные концепции эффективного лидерства в организациях: общее и особенное. Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017;23(2):49-72. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2017-23-2-49-72>
7. Патоша О.И. Психологические факторы принятия экономических решений // Universum: Психология и образование: электрон. научн. журн. 2018. № 1(55). <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/6796>
8. Статьи по принятию решений в свободном доступе на английском языке <https://www.decision-making-solutions.com/decision-making-articles.html>

## **8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория с трансформируемым пространством, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

## **9. Язык преподавания.**

Русский.

## **10. Преподаватель.**

- Ксенофонтова Е.Г. , к. пс. н., доцент

## **11. Автор программы.**

- Ксенофонтова Е.Г. , к. пс. н., доцент