МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе, качеству образования – первый проректор

_____ Хагуров Т.А
подпись

«02» июня 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.04 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Управление проектами и бизнес-процессами

Форма обучения заочная

Квалификация магистр

Краснодар 2026

Рабочая программа дисциплины «Современные теории и практики управления» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 – «Менеджмент», направленность (профиль) – «Управление проектами и бизнес-процессами»

Программу составила:
Я.В. Драмарецкая, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, кандидат экономических наук _____
подпись

Рабочая программа дисциплины «Современные теории и практики управления» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента протокол № 7 «07» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Шевченко И.В. _____
подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 8 «12» мая 2026 г.

Председатель УМК факультета/института Дробышевская Л.Н. _____
подпись

Рецензенты:
Маховский В. А., директор ООО «СИРИУС»

Павленко И.А., доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «КубГУ»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины заключается в формировании у обучающихся системного представления о современных концепциях управления, принципах управления в условиях цифровизации бизнеса, новых инструментах управления человеческими ресурсами и построения инновационной корпоративной культуры с учетом новых вызовов, а также освоении практических подходов к принятию управленческих решений на основе лучшей мировой практики и теории управления.

1.2 Задачи дисциплины

– ознакомить обучающихся с основными теориями современной системы управления;

– привить навыки для создания новой управленческой культуры в условиях цифровизации экономики;

– изучить связь современных алгоритмов принятия управленческих решений с операционными и стратегическими результатами бизнеса;

– научить студентов реализовывать современные управленческие подходы в системе менеджмента человеческих ресурсов с учетом мировых достижений в этой области.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные теории и практики управления» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 1 курсе по очной и заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении следующих дисциплин: «Бизнес-модели и стратегическое управление», «Практика межкультурной коммуникации в профессиональной сфере», «Информационно-аналитические системы в менеджменте».

Полученные при изучении дисциплины знания используются при изучении следующих дисциплин: «Управление международными проектами», «Международные коммерческие сделки», «Практикум по международному предпринимательству», «Стратегическое управление и проектирование логистической инфраструктуры», «Управление проектами в логистике», «Организация и планирование маркетинговых программ», «Управление каналами распределения и маркетинговая логистика», «Технологии проектного менеджмента», «Стратегическое планирование и анализ» а также при написании выпускной квалификационной работы и в последующей практической деятельности.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	
ИОПК-1.1 Применяет знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационные подходы для решения практических и/или исследовательских задач	***Знает у***правленческие теории и лучшие мировые практики современного управления простыми и сложными бизнес-системами
	Умеет реализовывать инновационные подходы в управлении диверсифицированными компаниями
	Владеет навыками принятия управленческих решений в условиях изменений рыночной среды и совершенной конкуренции на основе критического анализа управленческой информации и анализа практик управления

ИОПК-1.2 Осуществляет критический анализ практик управления и выбирает	***Знает*** практики управленческого анализа, диагностики систем управления
Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
теоретическую модель для решения управленческих и/или исследовательских задач в сферах экономической, организационной деятельности	***Умеет*** сформировать теоретическую модель для решения управленческих задач и применить сформированные алгоритмы на практике
	Владеет навыками организационной деятельности в условиях цифровизации бизнеса и технологий исследования эффективности современных управленческих алгоритмов
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать ***новые*** рыночные возможности, разрабатывать стратегии	
ИОПК-4.1 Демонстрирует способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	***Знает*** отличия проектной и процессной деятельности в организации
	Умеет руководить и сформировать систему управления в процессной и проектной организации
	Владеет навыками управления сложными бизнес-структурами, методами формирования и рационального использования лидерских качеств и коммуникативных навыков в принятии эффективных управленческих решений
ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	
ИОПК 5.1 Демонстрирует способность обобщать результаты отечественных и зарубежных научных исследований в менеджменте и смежных областях	***Знает*** методы синтеза результатов критического анализа достижений научных исследований зарубежных и российских ученых в современном менеджменте
	Умеет обобщать результаты исследований в области управления.
	Владеет навыками научных исследований различных систем менеджмента в диверсифицированных компаний с гибридными инструментами управления
ИОПК-5.2 Критически оценивает результаты и выявляет перспективные направления научных исследований в менеджменте	***Знает*** системы оценки управленческих результатов для разных этапов развития бизнеса
	Умеет обосновывать перспективные направления менеджмента для отдельных и сетевых компаний
	Владеет навыками исследовательской экспертизы результатов управленческих решений и построения матриц рационального управления человеческим капиталом и талантами

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		заочная	
		1 семестр (часы)	2 семестр (часы)	1 семестр (часы)	2 семестр (часы)
Контактная работа, в том числе:			**44,3**	18	10,3
Аудиторные занятия (всего):			**30**		**14**
занятия лекционного типа			6		4

лабораторные занятия						
практические занятия				24		10
семинарские занятия						
Иная контактная работа:				**14,3**		**0,3**
КРП				14		14
Контроль самостоятельной работы (КСР)						
Промежуточная аттестация (ИКР)				0,3		0,3
Самостоятельная работа, в том числе:				**73**		**107**
Курсовая работа/проект (КР/КП) (подготовка)				10		10
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)						
Реферат/эссе (подготовка)				13		13
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)				50		84
Подготовка к текущему контролю						
Контроль:				**26,7**		**8,7**
Подготовка к экзамену				26,7		8,7
Общая трудоемкость	**час.**			**144**		**144**
	в том числе контактная работа			**44,3**		**28,3**
	зач. ед			**4**		**4**

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые во 2 семестре *(**очная** форма обучения)*

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1.	Создание будущего: современные теории и принципы управления	16	2	4		10
2.	Инструменты, технологии и механизмы в практике управления	16	2	4		10
3.	Цифровизация бизнеса и практика формирования управленческой культуры	16	2	4		10
4.	Новые подходы в управлении человеческими ресурсами: теории, технологии и методы	14		4		10
5.	Современные алгоритмы принятия управленческих решений и их взаимосвязь со стратегическими и проектными результатами бизнеса	14		4		10
6.	Исследование мировой практики современных методов и технологий управления	27		4		23
	ИТОГО по разделам дисциплины	**103**	**6**	**24**		**73**
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	14,3				
	Подготовка к текущему контролю	26,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	**144**				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые во 2 семестре ***(заочная** форма обучения)*

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1.	Создание будущего: современные теории и принципы управления	32	2			30
2.	Инструменты, технологии и механизмы в практике управления	24	2	2		20
3.	Цифровизация бизнеса и практика формирования управленческой культуры	17		2		15
4.	Новые подходы в управлении человеческими ресурсами: теории, технологии и методы	17		2		15
5.	Современные алгоритмы принятия управленческих решений и их взаимосвязь со стратегическими и проектными результатами бизнеса	12		2		10
6.	Исследование мировой практики современных методов и технологий управления	19		2		17
	ИТОГО по разделам дисциплины	121	4	10		107
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	КРП	14				
	Подготовка к текущему контролю	8,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Создание будущего: современные теории и принципы управления	Образ будущего бизнеса: теории управления и принципы рационального построения новых систем. Теории управления ценностями, лидерством и изменениями в 21 веке. Управление в системе быстро растущих и угасающих рынков. Принципы управления в цифровой экономической системе и формирование партнерских отношений с потребителем.	*Контрольные вопросы*
2.	Инструменты, технологии и механизмы в практике управления	Инструменты управления выдающимися результатами (OKR CFR). Технологии управления современными компаниями (AGILE, проектное управление, экспертное управление, когнитивное управление, управление потребностями клиентов и создание новых рынков).	*Контрольные вопросы*
3.	Цифровизация бизнеса и практика формирования управленческой культуры	Тенденции цифровизации по сегментам рынка и их влияние на тренды потребления. Принципы корпоративной культуры в условиях цифровизации: партнерство, эффективность и качество, видение стратегии, использование конкурентных преимуществ, уникальности и временной монополии.	*Контрольные вопросы*

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля

1.	Создание будущего: современные теории и принципы управления	Образ будущего бизнеса: теории управления и принципы рационального построения новых систем Теории управления ценностями, лидерством и изменениями в 21 веке Управление в системе быстро растущих и угасающих рынков Принципы управления в цифровой экономической системе и формирование партнерских отнощений с потребителем Кейс Стратегия управления в компании будущего Илона Маска	Р, ТЗ, кейсы
2.	Инструменты, технологии и механизмы в практике управления	Инструменты управления выдающимися результатами (OKR CFR) Технологии управления современными компаниями (AGILE, проектное управление, экспертное управление, когнитивное управление, управление потребностями клиентов и создание новых рынков) Кейс Управление в компании INTEL	Р, ТЗ, кейсы
3.	Цифровизация бизнеса и практика формирования управленческой культуры	Тенденции цифровизации по сегментам рынка и их влияние на тренды потребления. Принципы корпоративной культуры в условиях цифровизации: партнерство, эффективность и качество, видение стратегии, использование конкурентных преимуществ, уникальности и временной монополии Кейс Цифровизация компании Додо- пицца и новые системы управления клиентским счастьем	Р, ТЗ, кейсы
4.	Новые подходы в управлении человеческими ресурсами: теории, технологии и методы	Соотнесение принципов управления компанией с жизненными принципами персонала. Интеграция ценностей Технологии подбора персонала. Технологии управления на основе меритократии идей. Когнитивные технологии управления персоналом Методы преодоления разногласий в управлении, методы оценки и классификации персонала Кейс Подбор персонала в команду по развитию бизнеса	Р, ТЗ, кейсы
5.	Современные алгоритмы принятия управленческих решений и их взаимосвязь со стратегическими и проектными результатами бизнеса	Алгоритм или механизм принятия управленческих решений. Цель, ситуация, Результат, оценка. Решение управленческих проблем. Разница между менеджментом, микроменджментом и отсутствием менеджмента в исполнении управленческого решения. Синхронизация управленческих решений со стратегическими результатами бизнеса. Проектные решения и их связь с операционной деятельностью. Кейс Управленческое решение в условиях инновационного развития	Р, ТЗ, кейсы
6.	Исследование мировой практики современных методов и технологий управления	Мировая практика применения технологий OKR в компаниях GOGLE и INTEL, адаптация к российским технологиям управления Непрерывное управление показателями производительности Кейс GOGLE стратегия и тактика OKR	Р, ТЗ, кейсы

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Тематика курсовых работ полностью соответствует тематике магистерских диссертаций и включает в себя теоретические и методические основы исследования темы магистерской диссертации. Основная тематика магистерских диссертаций указана в программе ГИА и уточняется научным руководителем в процессе выбора магистрантом конкретного научного направления. Примерная тематика курсовых работ в рамках темы магистерской диссертации по программам магистратуры может быть сформулирована следующим образом:

1. Теоретические и методические основы исследования процесса управления в международных компаниях (для программы «Международный бизнес».

2. Теоретические и методические основы формирования эффективной системы проектного управления на предприятиях здравоохранения Краснодарского края (для программы «Управление проектами и бизнес-процессами»).

3. Теоретические и методические основы исследования международной логистики на современных предприятиях (для программы «Логистика»).

4. Теоретические и методические основы развития цифрового маркетинга в деятельности международных компаний (для программы «Управление маркетингом в цифровой экономике»).

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	чебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа,

– в форме аудиофайла,

– в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа,

– в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Современные теории и практики управления».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме реферата с подготовкой доклада-презентации по проблемным вопросам, творческого задания, ситуационных задач (кейсов) и **промежуточной аттестации** в форме вопросов и заданий к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИОПК-1.1 Применяет знания экономической, организационной и управленческой теории, инновационные подходы для решения практических и/или исследовательских задач	***Знает*** современные управленческие теории и тренды управления ценностями в условиях рыночных изменений	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 1-5
		Умеет исследовать инновационные подходы к решению управленческих задач на всех стадиях жизненного цикла компаний	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 6-7
		Владеет навыками управленческих решений в условиях развития цифровой экономики и трендов экономики знаний	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 8-9
2	ИОПК-1.2 Осуществляет критический анализ практик управления и выбирает теоретическую модель для решения управленческих и/или исследовательских задач в сферах экономической, организационной деятельности	***Знает*** практики управления персоналом на основе современных методов	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 10-14
		Умеет проводить критический анализ практик управления и осуществлять выбор модели управления для конкретного бизнеса	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
		Владеет навыками решения исследовательских задач в сфере управленческой деятельности организаций	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
3	ИОПК-4.1 Демонстрирует способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	***Знает*** отличия проектной и процессной деятельности в организации	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 7, 3-11, 20
		Умеет руководить и сформировать систему управления в процессной и проектной организации	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
		***Владеет* навыками управления** сложными бизнес-структурами, методами формирования и рационального использования лидерских качеств и коммуникативных навыков в принятии эффективных управленческих решений	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа

4	ИОПК 5.1 Демонстрирует способность обобщать результаты отечественных и зарубежных научных исследований в менеджменте и смежных областях	***Знает*** методы синтеза результатов критического анализа достижений научных исследований зарубежных и российских ученых в современном менеджменте	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 14-15
		Умеет обобщать результаты исследований в области управления.	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
		Владеет навыками научных исследований различных систем менеджмента в диверсифицированных компаний с гибридными инструментами управления	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
5	ИОПК-5.2 Критически оценивает результаты и выявляет перспективные направления научных исследований в менеджменте	***Знает*** системы оценки управленческих результатов для разных этапов развития бизнеса	Р, ТЗ, кейсы	Вопросы на экзамене 10-13
		Умеет обосновывать перспективные направления менеджмента для отдельных и сетевых компаний	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа
		Владеет навыками исследовательской экспертизы результатов управленческих решений и построения матриц рационального управления человеческим капиталом и талантами	Р, ТЗ, кейсы	курсовая работа, вопрос 13, 14

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень вопросов и заданий

Тематика рефератов

1. Практики управления в российских цифровых компаниях
2. Роль лидера в управлении диверсифицированной компанией
3. Новые инструменты практики управления: партнерство, эффективность и качество, видение стратегии, использование конкурентных преимуществ, уникальности и временной монополии
4. Технологии OKR в компании GOGLE
5. Технологии AGILE
6. Проектное управление
7. Экспертное управление
8. Когнитивное управление
9. Управление потребностями клиентов и создание новых рынков
10. Синхронизация управленческих решений со стратегическими результатами бизнеса.
11. Тренды управления ценностями в условиях изменений поведения потребителей в социальных сетях

12. Мировая практика применения технологий OKR в компаниях GOGLE и INTEL
13. Синхронизация управленческих решений со стратегическими результатами бизнеса
14. Принципы корпоративной культуры в условиях цифровизации
15. Управление бирюзовыми компаниями в условиях перестройки бизнес- процессов.
16. Управление в условиях самоорганизации.
17. Технологии когнитивного и компетентностного подхода в управлении компанией.
18. Коммуникации в новых организационных структурах и их развитие
19. Гибкие методологии в управлении цифровыми компаниями
20. Создание распределенных команд и правила делегирования ответственности и полномочий
21. Технологии оценки персонала: эффективная мировая практика
22. Теории управления в системе быстро растущих и угасающих рынков
23. Теории синхронизация управленческих решений со стратегическими результатами бизнеса и их применение в практике бизнеса
24. Практик управления диверсифицированной компанией на высоко конкурентном рынке

Кейсы

ПРОБЛЕМА В ЦЕНЕ

В декабре 2019г. компания «Филадельфия Кемикл» выпустила новый продукт – M W X – продажи которого, как ожидалось, должны были достичь объема 1350 ящиков в первый год. Однако шесть месяцев спустя продано было только 74 ящика. Руководство компании разочаровано и находится перед выбором: стоит ли прекращать выпуск продукта, реорганизовать его выпуск или подождать результатов работы за год. По предварительной оценке, потенциал рынка составляет 40 млн дол. в год, но пока объем продаж равен всего 25000 дол.

Проблема загрязнения. MWX является биоцидом (биоочистителем флюсов для металлообработки) . Флюсы смазывают и охлаждают металлы, подвергающиеся обработке, такой, как сверление, заточка, шлифовка и т. п. После этого жидкость

фильтруется, возвращается в резервуар и используется повторно. В жидкости появляются грибки, бактерии брожения с очень неприятным запахом, из которых образуются органические молекулы и формируется биомасса, засоряющая трубы.

Крупные компании хорошо знакомы с проблемой загрязнения флюсов для металлообработки органическими веществами. Уже много лет они пользуются специальными продуктами для очистки флюсов. Промышленное подразделение компании «Филадельфия Кемикл» является ведущим поставщиком биоцида на этот рынок, а объем их продаж за год составляет 11 млн дол. (3 % рынка) . Большинство менее крупных компаний пользуются своими средствами для того, чтобы избавиться от неприятного запаха, производимого бактериями. Некоторые небольшие компании пользуются биоцидами, компания «Филадельфия Кемикл» разработала для них MWX , точнее, не для небольших компаний, а для небольших резервуаров. MWX отлично подходит для резервуаров емкостью до 5000 л, тогда как большинство из 1,7 млн резервуаров, принадлежащих 15000 небольших компаний- потребителей флюсов для металлообработки, обладают емкостью от 250 до 5000 л.

Компания «Филадельфия Кемикл» создана в 1929г. и является лидером отрасли в

химической технологии. В 2005 г. объем ее продаж на мировом рынке составил 4 млрд дол. Продажи промышленного подразделения составили 660 млн дол. , а прибыль после выплаты налогов – 44 млн дол.

Техническая проблема. В связи с небольшими резервуарами возникла техническая проблема. Биоцид для более крупных систем выпускается в виде таблеток и слишком токсичен для небольших систем. Было необходимо разработать более мягкую систему очистки. Продукт MWX представляет собой пластиковый мешок с песком, смешанным с концентратом MWX . Мешок подвешивается в резервуаре с флюсом для металлообработки. MWX медленно растворяется во флюсе и эффективно воздействует на бактерии и грибки. Через три дня MWX растворяется и чтобы обеспечивает защиту.

Характеристики. За две недели один мешок с MWX может ликвидировать бактерии и грибки в резервуаре емкостью 3000 л, а за 4 недели – в резервуаре емкостью 1000 л. Использованный мешок не токсичен, обращение с ним не требует предосторожности, и мешки можно выбрасывать в обычном порядке. Регулярное использование M W X предохраняет флюсы для металлообработки от возникновения бактерий и грибков на неограниченный срок.

Распределение. Крупные компании заключают контракты с производителями флюсов на поставку и поддержание флюсов для металлообработки в хорошем состоянии. При изготовлении флюсов эти производители добавляют биоциды, антикоррозийные вещества, производят поставку, еженедельно проверяют флюсы и вносят необходимую корректировку. Более мелкие компании следят за флюсами сами, по мере необходимости закупают концентрат, биоцид и другие добавки в магазинах товаров для промышленных предприятий или в магазинах станков.

В промышленном подразделении компании «Филадельфия Кемикл» работают три торговых представителя (в Сан Диего, Детройте и Филадельфии) . Политика продаж заключается в продажах через дистрибьюторов. MWX продается дистрибьюторам (всего их 10) в ящиках по 144 мешка. В случае оптовых заказов предоставляется скидка.

Отдельные ящики продаются в 360 дол. , а заказы на пять или более ящиков оплачиваются из расчета по 290 дол. за ящик. Себестоимость каждого ящика составляет 150 дол. Дистрибьюторы продают мешки конечным пользователям по 4 дол. , а ящики продают по 580 дол. дилерам, надбавка которых к цене обычно составляет 10 % .

Конкуренты. «Филадельфия Кемикл» не единственная компания, нацеленная на небольшие предприятия. Существуют два конкурирующих продукта: «Хекс Нитро» и

«Дауисайд- 88 ». «Хекс Нитро» – это 50 - граммовая таблетка, которая может обрабатывать 125 л флюса для металлообработки. Таблетка служит три дня, обладает весьма скромным воздействием на бактерии и совсем не действует на грибки.

Дистрибьюторы закупают эти таблетки по 1 дол. за штуку и продают их потребителям по 1 дол. 60 центов. «Дауисайд- 88 » продается в упаковках по 1 кг для обработки 2500 л флюсов. «Дауисайд- 88 » хорошо воздействует на бактерии и грибки, но выделяет формальдегид и может использоваться только в резервуарах емкостью свыше 2500 л. Килограммовая упаковка стоит для конечного пользователя 50 дол. Дистрибьюторы платят 125 дол. за один ящик с десятью упаковками по 1 кг и 100 дол. за ящик в случае заказа на десять или более ящиков.

Выпуск продукта. Компания «Филадельфия Кемикл» истратила около 50000 дол. на запуск продукта, поместив пресс- релизы в технических журналах и рекламные объявления в прессе. Дистрибьюторы получили обычные информационные бюллетени о продукте. Читателям предложили обращаться с вопросами, это предложение откликнулось более 200 чел. Они получили подборку информации, а их данные были переданы соответствующему дистрибьютору компании.

Опрос потребителей. Компания «Филадельфия Кемикл» не выделила средств для тщательного изучения рынка, а вместо этого наняла студентку, изучающую деловое администрирование, для проведения телефонного опроса 200 респондентов, откликнувшихся на рекламу. Студентка выяснила, что большинство из них заменяют флюсы для металлообработки раз в три – четыре недели из- за неприятного запаха. Большинство из них не знают, во сколько обходится слив флюсов, однако некоторые называли цифры в 10 , 20 , 70 и 80 центов за литр. Большинство закупают флюсы в местных магазинах по продаже товаров для промышленных предприятий или в магазинах по продаже станков. И только немногие закупают флюсы у региональных или межрегиональных дистрибьюторов. Средняя цена составляет 2 дол. за литр концентрированных флюсов, который затем разводится в 24 л воды, давая таким образом 25 л флюса для металлообработки. Почти никто из 200 опрошенных не пользуется биоцидами, полагаясь на бытовые дезинфектанты.

Проблема в цене. Через несколько недель студентка вернулась в свой колледж и

прислала своим коллегам в «Филадельфии Кемикл» открытку, на которой было написано: «Проблема в цене».

Вопросы

1. Вы согласны с тем, что проблема в цене?
2. Какую цену Вы установили бы на M W X ?
3. Обоснуйте назначаемую Вами цену.
4. Если Ваше решение поможет успеху компании «Филадельфия Кемикл» с M W X ,

какова будет цена Вашего ответа?

5. По какой цене Вы согласились бы продать свой ответ компании «Филадельфия Кемикл»?

Кейс» КОМПАНИЯ «ДЖОСАЙЯ ДОНКАСТЕР ЛТД»

Совет директоров компании «Джосайя Донкастер» 4 марта 2016 г. собирался второй раз за последние три недели. Главным пунктом повестки, как и ранее, был вопрос о том, какое решение стоит принять в отношении предлагаемой стратегии по новому товару. Этот вопрос возникал в результате отчета консультанта, выполненного по поручению директора по маркетингу.

Основанная в 1740 г. компания завоевала безупречную репутацию производителя качественного бытового фарфора. Менеджмент придерживался патерналистской тенденции, был консервативен в финансовом отношении и привержен сохранению традиций компании. Однако за последние десять лет компания весьма успешно расширила номенклатуру своей продукции до фарфора промышленного назначения (изоляторов для высоковольтных линий) .

Б. Хокинс, вновь назначенный директор по маркетингу, открыл совещание напористой презентацией. Ему 35 лет, он был на 20 лет моложе любого из присутствовавших, кроме того, имел диплом MBA Гарварда и был единственным членом Совета с официальной подготовкой в области менеджмента. Б. Хокинс обратился к слушателям:

«Возможно, что некоторые члены Совета пересмотрели свои позиции за период, прошедший со времени нашей последней встречи. Что касается меня, то мои рекомендации не изменились за последние три недели. Позвольте мне их еще раз напомнить. Каковы основные факты, содержащиеся в отчете консультанта? Позвольте рассмотреть их по порядку:

1. При цене 4, 5 0 евро за один фильтрованный агрегат и при емкости рынка в 1

млн штук текущий объем рынка в стоимостном выражении составит 4 , 5 млн евро.

2. Одной из фирм, «Вестерн Лтд. », принадлежит 8 5 % рынка.

3. Рынок функционирует вяло в условиях монополии, особенно потому, что «Вестерн Лтд. » не делает скидок на объем закупок.

4. Число точек покупателей оценивается в 20000 , в том числе 220 – в Бирмингеме,

150 – в Лондоне, 70 – в Манчестере; в сумме они составляют 55 % от общего количества.

5. Существует 35 доминирующих на рынке производителей оборудования с силовыми установками, использующими сжатый воздух, и 15 главных поставщиков воздушных компрессоров.

6. «Вестерн Лтд. » не производит собственных деталей, она занимается лишь сборкой закупаемых компонентов. Мы можем поступить таким же образом. Отсутствует технический барьер для выхода на этот рынок.

7. Предполагается, что у «Вестерн Лтд. » постоянные издержки должны составлять 100000 евро при переменных издержках в 2,7 евро на одну штуку. Суммарные издержки на одну штуку при объеме продаж в 850000 евро, полагают должны составлять 2,82 евро.

8. Наши постоянные издержки оцениваются в 180000 евро, но переменные затраты явно ниже, чем затраты «Вестерн Лтд. » мы оцениваем их в 2,12 евро на штуку. При больших объемах суммарные затраты на наш керамический сердечник снижаются до 0 ,

5 пенса за единицу, в то время как «Вестерн Лтд. » закупает сердечники из металлокерамической бронзы по 60 пенсов за единицу.

9. По керамическим сердечникам мы имеем над «Вестерн Лтд. » технологическое превосходство. Применяя металлокерамическую бронзу, они могут обеспечить фильтрование до уровня 6 4 микрона, в то время как мы можем подогнать наши агрегаты для любого желаемого уровня фильтрования.

Наконец, у нас есть известное и признанное имя. Все знают о Донкастере. У нас 200

- летняя репутация качества.

Итак, я предлагаю осуществить эту идею. Посмотрите на схемы. . . Страница 1 . Стратегия: Использовать антимонопольный настрой рынка, наше преимущество по издержкам и превосходство в характеристиках продукции, осуществив выпуск на рынок нашего фильтра в противовес фильтрам «Вестерн Лтд. ».

Страница 2 . Тактика. Цена на 10 % ниже, чем у «Вестерн Лтд. ». Давать 25 % скидку на объем закупок. Осуществлять персональную продажу в ключевых покупательских точках и производителям оборудования. Остальную часть продавать, используя директ- мейл (рекламу по почте) и рекламу в торговых журналах.

Страница 3 . Цели: 10 % рынка в году 1;15 % рынка в году 2;25 % рынка в году 3 .

Страница 4 . Издержки: Объем продаж в единицах	100000	150000	250000
Постоянные затраты на единицу	1,80	1,20	0,72
Переменные затраты на единицу, евро	2,12	2,12	2,12
Суммарные издержки, евро	3,92	3,32	2,84

Страница 5. Прибыль/Убытки. Средняя цена за единицу составляет 3,48 евро, наша позиция оценивается следующим образом: 0, 44 убыток на единицу в год 1, т.е. убыток в 44 000 евро;

0,16 прибыль на единицу в году 2, т.е. прибыль в 24 000 евро; 0,64 прибыль на единицу в году 3, т.е. прибыль в 160 000 евро.
Страница 6. Заключение. Риски, связанные с потерями, малы. Безубыточность составляет 13% емкости рынка. Учитывая все, что у нас есть, не должно быть проблем в достижении безубыточности, причем в очень скором времени.
Если мы должны выполнять свои обязанности перед акционерами, то наши действия абсолютно ясны. Никаких дальнейших колебаний. Я хотел бы просить Вас одобрить проект…»
«Билл, Ваши последние замечания абсолютно неоправданны. Настоящий Совет не нуждается в напоминаниях об обязанностях перед акционерами», – сказал П. Донкастер.
Высказанное Вами предложение в том виде, в котором Вы его представили, слишком упрощает ситуацию и весьма односторонне. Нет реального учета возможных рисков. А риски существуют. Если бы у Вас был такой же опыт, как у меня, то Вы бы поняли, что стать рыночным лидером – нелегкая задача особенно, когда конкурент, такой, как “Вестерн Лтд.”, прочно обосновался на рынке. Рыночная доля в 85% – это рыночное превосходство с большим запасом!
Фильтрование – это их бизнес, и они делают его хорошо. В отчете нигде нет упоминания ни о претензиях по характеристикам их продукции, ни о жалобах на обслуживание и цену. Все, к чему сводится общий комментарий, это замечание о том, что было бы прекрасно, если бы они не имели такого превосходства! Как можно извлечь из таких замечаний рациональное зерно для будущего? На рынке существуют 11 других производителей фильтров. И что им удалось сделать? Очень мало. У них крошечные, специализированные разделы рынка. К чему сводится их суммарная рыночная доля? На 11 производителей – 15%.
Нет никакого учета конкурентной реакции «Вестерн Лтд.». А реагировать они будут. Быстро. И жестко. Для них это не второстепенная проблема – это их хлеб! Переход к нам рыночной доли был бы жестоким ударом по их прибылям. Рыночная доля в 25% для 3-го года уменьшила бы их валовую прибыль на 25%. Ни одна компания не отнеслась бы к этому равнодушно. Мы бы не были равнодушны. Почему мы должны ожидать спокойствия от них? Они располагают сложившимися связями со всеми производителями первоначального оборудования и в результате этого автоматически получают возобновление всех заказов по замене от пользователей на заводах. В среднем их фильтры служат 6 лет. Я сомневаюсь в том, что какой-либо покупатель рассматривает их как значительную по затратам часть. Рассмотрим 400 главных покупателей… в сумме они расходуют в год около 2 475 млн евро, т.е. 5 600 евро каждый. Так как заменяемые части закупаются в течение всего года, то это составляет около 470 евро в месяц. Это с трудом можно считать значительными расходами для покупателя – крупной фирмы.
Наконец, надо помнить, что эти фильтры предохраняют чрезвычайно дорогое оборудование, и спецификация на них составляется с включением условий о гарантии. Поэтому недостаточны мотивы для экономии размером в пенни при потенциальном риске в тысячи фунтов, которые составляет стоимость оборудования».
«То, что Вы, Пол, сказали в отношении покупателей, возможно, верно. Хотя инженеры наверняка осведомлены об этих фильтрах, – продолжил Б. Мак-Грегор, директор производства, которому было более шестидесяти лет. В докладе мельком делается одно замечание. Срок службы этих фильтров в среднем 6 лет. Мы, как и другие компании, обнаружили, что должны чистить металлокерамическую бронзу каждые три месяца. Мы используем раствор каустика, затем нейтрализуем его слабой кислотой. Это дорогостоящая операция как с точки зрения материалов и труда, так иногда и с точки зрения простоев оборудования. Почему бы нам не заявить, что при использовании наших новых фильтров Вы просто выбрасываете старый сердечник и ставите новый?».
«Если мы сделаем это, то мы должны снизить цену на сердечники для фильтров, и это раскроет наш секрет. Единственная разница между нашими фильтровальными агрегатами и фильтрами «Вестерн Лтд.» – это сердечник фильтра. Они даже выглядят одинаковым образом, не считая разницы в цвете. Кроме того, я не понимаю, почему мы должны устанавливать на рынке более низкую цену за лучший фильтр лишь потому, что на рынке популярны прозрачные пластиковые корпуса, поскольку тогда пользователи могут наблюдать остатки

после фильтрации. В то же время я помню, и мои сотрудники проверяли это, что в 1962 г. в суде рассматривалось дело о том, что один из пластиковых корпусов взорвался после того, как возросло давление в трубопроводе. Тогда этот случай привлек большое внимание общественности. Это очень некстати. Мне не хотелось бы, чтобы от нас ускользнул тот факт, что 80% прибыли нашей компании или 1,74 млн евро обеспечивается отделением бытового фарфора. Все, что может подвергнуть риску эту прибыль, должно быть рассмотрено очень подробно. Если мы, в конце концов, и будем заниматься этой областью, то мы не можем рисковать и применять пластиковые корпуса. Мы должны использовать что-нибудь более прочное: металл или металлические сплавы.

Внезапно в разговор вступил Д. Девис, имеющий самый большой стаж в качестве члена совета, финансовый директор. «Джон, поступить так – значит пойти против рынка. Вы должны поставить на рынок то, что он хочет».

«Нет, Билл, мы не будем принимать на себя никаких обязательств в этом конкретном случае. В целом я доволен предложением в той форме, в которой оно выдвинуто, и я думаю, что другие члены Совета считают также. Возможно, что теперь мы осведомлены о необходимости провести более полное обследование потенциальных новых продуктов, которые не будут создавать риски для нашего основного товара и не будут включать приобретение позиции доминирующего лидера рынка.

Я полагаю, что Вашему энтузиазму, Билл, не будет нанесен ущерб, если мы не предпримем никаких дальнейших действий по этому отчету и проведем более полное исследование возможности диверсификации продукции. Я делаю это предложение Совету в официальной форме. Могу ли я просить Вас проголосовать?».

Кейс по теме «Технологии антикризисного менеджмента »

МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД ГАГАРИНА

В этой ситуации описываются события, происходящие на од-ном новосибирском Механическом заводе, который среди прочего производит детали буров для нефтедобывающей промышленности. Время действия – 2019 г., период бума в нефтебурении после нефтяного кризиса.

В начале 2019г. В. Гагарин, президент Механического завода, рассматривал проект модернизации своего предприятия. Завод работал на базе переоборудованного складского помещения, выпускал разнообразные детали для нефте- и газобурения и для смежных областей. Одним из самых крупных клиентов завода была компания «Сибирские буровики», которая закупала детали буров и запчасти. В. Гагарин работал по ежегодным контрактам с «буровиками» на поставку деталей буров и запчастей в течение 8 лет. В 1996-1997 гг. их потребность составляла 8 400 деталей в год. Работали все буровые установки «Сибирских буровиков». Гагарин знал, что в регионе в 2018г. работало 30 установок по сравнению с 17 установками в 2017г. Количество пробуренных скважин возросло с 679 в 2018 г. до 1 474 в 2019 г.

В механическом цехе завода находилось четыре крупных ручных станка, которые работали на «Сибирских буровиков», но могли использоваться и для выполнения заказов других потреби-телей. На каждом станке работал один квалифицированный рабо-чий, но каждая деталь бура требовала обработки на всех четырех станках. В. Гагарин думал о том, чтобы заменить эти четыре руч-ных станка одним автоматическим, который мог бы осуществлять все операции обработки, которые требовались для деталей «буровиков». Этот станок мог бы производить столько же деталей, сколько и четыре имеющихся станка, но работал бы на нем только один оператор. Вместо навыков обработки металлов ему потребуется квалификация, необходимая для автоматизированного управления.

Финансовая оценка. Решение оценивалось на базе расчетов относительной себестоимости и анализа дисконтированного по-тока денежных средств, которые показали, что внутренняя норма прибыли предлагаемого проекта составит 32% и будет значи-тельно выше средневзвешенной стоимости капитала для бизнеса.

Вопросы

1. Следует ли В. Гагарину оставить четыре ручных станка и четырех рабочих по металлу или ему следует перейти на автома-тизированный станок, раннюю версию компьютеризованного

станка, способного выполнять все этапы обработки деталей для «Сибирских буровиков»?
2. Как В. Гагарин меняет конфигурацию цепочки ценности? (Для разработки сценария и ответа на следующие вопросы вос-пользуйтесь тремя инструментами и возможностями стратегиче-ского менеджмента бухучета).
3. Какую взаимосвязь цепочке ценности В. Гагарин пытается использовать?
4. Изменится ли хоть одна из конкурентных сил в цепочке ценности в худшую для Гагарина сторону?
5. Сможет ли Гагарин поддерживать положительной чистую приведенную стоимость, которую обещает прогноз?
6. Какие три фактора, влияющие на издержки, имеют отношение к анализу решения? Почему?
7. Какие три фактора влияния на издержки исполнительного характера наиболее важны при анализе решения?
8. Как конкурирует Гагарин в настоящее время?
9. Какой из пяти общих стратегий Портера рассматриваемая ситуация соответствует?
10. Приведет ли решение к перемене существующей стратегии на другую?
11. Будет ли изменение связано с факторами влияния на издержки (структурными и исполнительными), которые использует В. Гагарин, чтобы добиться конкурентного преимущества?
12. Имеет ли существующая цепочка ценности взаимосвязь с новыми предложениями?
13. Способен ли Гагарин конкурировать в предлагаемой конкурентной позиции?

Творческое задание позволяет реализовать знания, умения и навыки по всем темам дисциплины

Творческое задание необходимо выполнить в форме доклада на примере конкретных международных компаний и подготовить презентацию для выступления (10-20 слайдов). Основное внимание в докладе следует уделить:

1. По программе «Управление проектами и бизнес-процессами» исследованию процесса управления проектами рассматриваемой международной компании.
2. По программе «Логистика» исследованию процесса управления логистическими процессами международной компании.
3. По программе «Международный бизнес» исследованию процесса управления международными компаниями на внутреннем и внешнем рынках.
4. По программе «Управление маркетингом в цифровой экономике» исследованию маркетингового управления международных компаний.

План доклада:

1. Роль и значение современных теорий и практики управления в рассматриваемой международной компании.
2. Особенности построения системы управления в международной компании.
3. Анализ практики управления различными видами деятельности международной компании в таблицах и графиках с описанием.
4. Разработка и реализация инвестиционных проектов международной компании в таблицах и графиках с описанием.
5. Оценка эффективности функционирования системы управления международной компании.
6. Выявление проблем и обоснование необходимости осуществления изменений в практике управления международной компании.
7. Выводы по пунктам и предложения по развитию системы управления международной компании и рекомендации по оптимизации практики управления с учетом необходимости осуществления изменений.

Список литературы со ссылками в квадратных скобках по тексту (не менее 10-12

источников).

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Образ будущего бизнеса: теории управления и принципы рационального построения новых систем.
2. Теории управления ценностями, лидерством и изменениями в 21 веке.
3. Управление в системе быстро растущих и угасающих рынков.
4. Принципы управления в цифровой экономической системе и формирование партнерских отношений с потребителем.
5. Инструменты управления выдающимися результатами (OKR CFR).
6. Технологии управления современными компаниями.
7. Сравнительный анализ технологий управления: Технологии AGILE, проектное управление, экспертное управление, когнитивное управление, управление потребностями клиентов и создание новых рынков.
8. Тенденции цифровизации по сегментам рынка и их влияние на тренды потребления.
9. Принципы корпоративной культуры в условиях цифровизации: партнерство, эффективность и качество, видение стратегии, использование конкурентных преимуществ, уникальности и временной монополии.
10. Соотнесение принципов управления компанией с жизненными принципами персонала.
11. Интеграция ценностей в технологии подбора персонала.
12. Технологии управления персоналом на основе меритократии идей.
13. Когнитивные технологии управления персоналом
14. Методы преодоления разногласий в управлении, методы оценки и классификации персонала
15. Мировая практика применения технологий OKR в компаниях GOGLE и INTEL, адаптация к российским технологиям управления
16. Непрерывное управление показателями производительности
17. Алгоритм принятия управленческих решений. Цель, ситуация, Результат, оценка. Решение управленческих проблем.
18. Разница между менеджментом, микроменджментом и отсутствием менеджмента в исполнении управленческого решения.
19. Синхронизация управленческих решений со стратегическими результатами бизнеса.
20. Проектные решения и их связь с операционной деятельностью.

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.

Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к
	минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

Основная литература:

1. Охорзин, В. А. Теория управления : учебник / В. А. Охорзин, К. В. Сафонов. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 224 с. — ISBN 978-5-8114-1592-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/211598 (дата обращения: 20.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Королев, Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 188 с. — ISBN 978-5-394-04732-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/229691 (дата обращения: 20.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Ларионов, И. К. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 234 с. — ISBN 978-5-394-04034-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

https://e.lanbook.com/book/277532 (дата обращения: 20.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. — Москва : Дашков и К, 2022. — 240 с. — ISBN 978-5-394-04025-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277580 (дата обращения: 20.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511332
6. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512289

Дополнительная литература

1. Рэй Далио Принципы/Москва, Манн Иванов, Фербер, 2020. Режим доступа: по подписке. -https://booksonline.com.ua/search.php
2. Пол Нивен.Цели и ключевые результаты/Москва, Манн Иванов, Фербер, 2021--– ISBN 978-5-00169-204-1Режим доступа: по подписке https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/celi-i-klyuchevye-rezultaty/?
3. Фонс Тромпенаарс и Пит Хэйн Кеберг 100 ключевых моделей и концепций управления /Москва, Манн Иванов, Фербер, 2020\-ISBN 978-5-00146-736-6- Режим доступа: по подписке https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/100-klyuchevyix-modelej-i-konczepczij-upravleniya/
4. Майк Кон Agile: Оценка и планирование проектов/Альпина Паблишер , 2021-ISBN 978-5-9614-6947-9 - https://alpinabook.ru/catalog/book-agile/
5. Анджела Бэрон Майкл Армстронг Управление результативностью /Альпина Паблишер , 2021- ISBN 978-5-907470-06-4- https://alpinabook.ru/catalog/book-upravlenie-rezultativnostyu-sistema-ocenki/

5.2. Периодическая литература

Указываются печатные периодические издания из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» https://www.kubsu.ru/ru/node/15554, и/или электронные периодические издания, с указанием адреса сайта электронной версии журнала, из баз данных, доступ к которым имеет КубГУ:

1. Базы данных компании «Ист Вью» http://dlib.eastview.com
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU https://grebennikon.ru/
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. Журнал «Экономические стратегии»
5. Журнал «Экономика и управление»
6. Журнал «Экономика: теория и практика»

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» https://urait.ru/
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» https://www.book.ru
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com

Профессиональные базы данных:

1. Scopus http://www.scopus.com/
2. ScienceDirect www.sciencedirect.com
3. Журналы издательства Wiley https://onlinelibrary.wiley.com/
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) http://www.elibrary.ru/
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН http://archive.neicon.ru
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) https://rusneb.ru/
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина https://www.prlib.ru/
8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action
9. Springer Journals https://link.springer.com/
10. Nature Journals https://www.nature.com/siteindex/index.html
11. Springer Nature Protocols and Methods https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols
12. Springer Materials http://materials.springer.com/
13. zbMath https://zbmath.org/
14. Nano Database https://nano.nature.com/
15. Springer eBooks: https://link.springer.com/
16. "Лекториум ТВ" http://www.lektorium.tv/
17. Университетская информационная система РОССИЯ http://uisrussia.msu.ru

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

3. Американская патентная база данных http://www.uspto.gov/patft/
4. КиберЛенинка (http://cyberleninka.ru/);
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации https://www.minobrnauki.gov.ru/;
6. Федеральный портал "Российское образование" http://www.edu.ru/;
7. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" http://window.edu.ru/;
8. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов http://school-collection.edu.ru/ .
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" https://pushkininstitute.ru/;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" http://gramota.ru/;
11. Служба тематических толковых словарей http://www.glossary.ru/;
12. Словари и энциклопедии http://dic.academic.ru/;
13. Образовательный портал "Учеба" http://www.ucheba.com/;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6

3. Среда модульного динамического обучения http://moodle.kubsu.ru
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций http://mschool.kubsu.ru/
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий http://mschool.kubsu.ru;
6. Электронный архив документов КубГУ http://docspace.kubsu.ru/
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" http://icdau.kubsu.ru/

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

8. Среда модульного динамического обучения http://moodle.kubsu.ru
9. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций http://mschool.kubsu.ru/
10. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий http://mschool.kubsu.ru;
11. Электронный архив документов КубГУ http://docspace.kubsu.ru/
12. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" http://icdau.kubsu.ru/

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Студент может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и в целом предусмотренные учебным планом компетенции по дисциплине «Современные теории и практики управления» при выполнении следующих условий:

1) систематическая работа в аудитории и вне аудитории под руководством преподавателя, а также самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;

2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях и в процессе самостоятельной подготовки;

3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности;

4) уяснение и сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление дискуссионных вопросов и неточностей в материалах, опубликованных периодической и специальной литературе;

5) в случае возникновения трудностей в освоении теоретических и практических положений дисциплины проработка теоретических вопросов на основе анализа практических примеров из деятельности конкретных компаний;

6) выступление на научно-практических конференциях, подготовка научных статей для опубликования в периодической печати, участие в работе студенческих научных обществ, круглых столах и диспутах.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 515а	Посадочных мест: 32. Учебная мебель, доска меловая, доска магнитно-меловая	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 515а	Посадочных мест: 32. Учебная мебель, доска меловая, доска магнитно-меловая	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Учебная мебель, МФУ – 1 шт., принтер – 2 шт., терминальные станции – 31 шт., терминальные станции с наушниками – 5 шт., терминальные станции с колонками – 1 шт. терминальные станции с накладками Брайля на клавиатуру – 2 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus