УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда

Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Современные модели управления
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Управление проектами
Год набора	2025, 2026

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Бунаков О.А.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1.Цели и задачи учебной дисциплины

Процессы динамичного развития и быстрого обновления научного и технического базиса современного общества вызвали глубокие преобразования всех его сторон и привели к изменению места и роли человека в общественно-воспроизводственном процессе. Более того, с точки зрения многих ученых-экономистов главным фактором экономического развития становится человек. Это знаменует отказ от идеи превращения работника в придаток машинной системы, необходимости жесткого контроля и строгой организационной иерархичности в пользу как можно большего расширения круга активных участников производственного процесса. Формируется новая модель развития и использования человеческих ресурсов, которая предусматривает увеличение функций работника - переход от «частичного» узкоспециализированного к работнику «широкого диапазона» (универсала), способного творчески обрабатывать информацию, становясь активным субъектом и движущей силой производственного процесса организации. Каждый руководитель бизнеса мечтает об успехе в конкурентной борьбе, о лучшей команде менеджеров, о постоянных инновациях, низких затратах, лояльных клиентах и высоких стандартах корпоративного руководства и контроля. Но для большинства эти цели остаются несбыточными мечтами. Несмотря на расходование огромных сумм на корпоративные информационные системы и ряд инструментов, таких, как сбалансированная система показателей, они, вероятно, находятся так же далеко от осуществления своих мечтаний, как и раньше. Некоторые сочтут это следствием неправильно выбранной стратегии. Но, хотя стратегических ошибок было достаточно, также существовало множество отличных примеров изобретательных и искусных стратегий. В целом неудача состоит не только в одной стратегии. Это неудача исполнения. Проблема в том, что модель управления, используемая большинством организаций сегодня, не предназначена для той работы, для которой ее применяют. Сегодня люди предпочитают работать в справедливо и честно устроенной организации. Им хочется соблюдать баланс между работой и личной жизнью, доверять людям, быть частью команды. Они снова хотят быть в контакте с их руководителями. Всем вышесказанным и определяется актуальность дисциплины «Современные модели управления»

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у будущего магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему использовать основные современные методы и модели управления, используемые на отечественных и зарубежных фирмах, позволяющие повышать эффективность разработки и принятия управленческих решений.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- особенности проектной и процессной деятельности в организации;

-основные бизнес-модели;

Уметь:

- разрабатывать модели управления для совершенствования проектной и процессной деятельности;

-разрабатывать новые бизнес-модели и оценивать эффективность существующих бизнес-моделей;

Владеть:

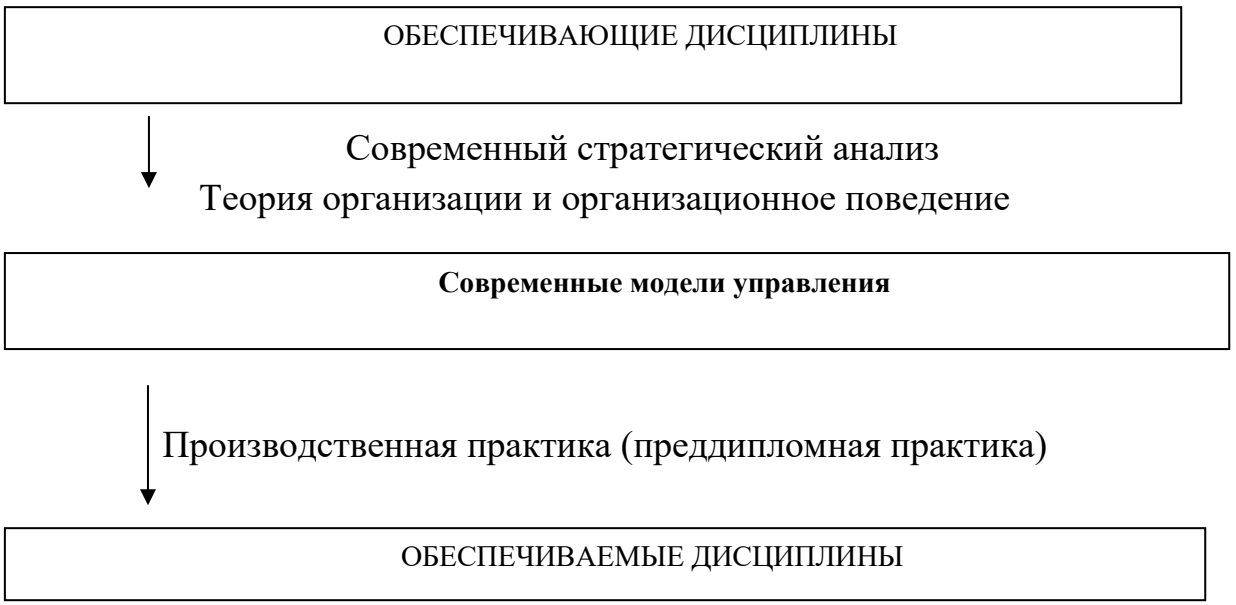
- навыками применения проектного и процессного менеджмента в профессиональной деятельности;

- навыками разработки бизнес-моделей для развития организаций

2.Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

КАРТА МЕЖПРЕДМЕТНЫХ СВЯЗЕЙ



До начала изучения дисциплины «Современные модели управления» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате следующих дисциплин Современный стратегический анализ, Теория организации и организационное поведение.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины.

Дисциплина «Современные модели управления» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Менеджмент»:

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 создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций»

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-4	
ОПК-4.1 Руководит проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков	ОПК-4.1 З.1 Знает особенности проектной и процессной деятельности в организации ОПК-4.1 У.1 Умеет разрабатывать модели управления для совершенствования проектной и процессной деятельности ОПК-4.1 В.1 Владеет навыками применения проектного и процессного менеджмента в профессиональной деятельности
ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3 З.6 Знает основные бизнес-модели ОПК-4.3 У.6 Умеет разрабатывать новые бизнес-модели и оценивать эффективность существующих бизнес-моделей ОПК-4.3 В.4 Владеет навыками разработки бизнес-моделей для развития организаций

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины

4.Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно - тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному/заочному обучению составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Модульная разбивка курса (Очное и заочное обучение)					
Название модулей и тем	Количество аудит. Часов		Самостоятельная работа очное/заочное	Всего часов очное/заочное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очное/заочное	Практика очное/заочное			
1 Модуль.					
Тема 1. Введение в дисциплину	-	2	5/8	7/8	ОПК-4.1 З-1 ОПК-4.3 З-6
Тема 2. Методологические основы моделирования управления современным предприятием.	-	3/2	5/8	8/10	
2 Модуль.					
Тема 3. Современные модели стратегического управления.	-	2	5/8	7/8	ОПК-4.1 З-1, У-1 ОПК-4.3 З-6, У-6
Тема 4. Организационные механизмы: функциональная специализация.	-	4/1	5/8	9/9	
Тема 5. Моделирование управления персоналом.	-	3/1	5/8	8/9	
3 Модуль.					
Тема 6. Финансовое моделирование.	-	10/1	3/6	13/7	ОПК-4.1 З-1,У-1, В-1

Тема 7. Модели управления предприятием с учетом изменений внешней среды.	-	3/1	3/6	6/7	ОПК-4.3 З-6,У-6, В-4
Тема 8. Концепция Архитектуры предприятия как современной модели управления на предприятии.	-	3/2	3/4	6/6	
Подготовка к зачету			8/8	8/8	
ИТОГО	**-**	**30/8**	**42/64**	**72/72**	

Пояснительная записка

1 модуль. Для усвоения и сдачи 1 модуля магистрам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Понятие модели. Модели управления как форма эволюции управленческой мысли. Основные модели управления. Условия формирования российской модели управления. Методы оценки и измерения эффективности управления. Принципы управления, функции управления современным предприятием (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы:

Подходы к управлению современным предприятием. (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

Форма контроля: научный реферат, презентация, тестирование

2 модуль. Для усвоения и сдачи 2 модуля магистрам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Виды моделей стратегического управления. Рациональная модель стратегического управления Альтернативные модели стратегического управления Стратегический менеджмент на предприятии. Моделирование финансовой стратегии предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Эволюция организационных принципов. Бизнес-процессы и обеспечивающие информационные системы в рамках цепочек создания добавочной стоимости. Гибкость организационной структуры и формализация процессов деятельности. Проектирование организационной структуры. Модели оценки обеспеченности персоналом предприятия. Модели мотивации сотрудников организации. Модели оценки эффективности деятельности управленческого аппарата (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы:

Стратегическое планирование. Модели планирования на предприятии. Стратегический контроль. Методология контроля на предприятии. (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

3. Уметь:

определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения (компетенции ОПК-4.1, У-1, ОПК-4.3, У-6).

Форма контроля: научный реферат, презентация, тестирование

3 модуль. Для усвоения и сдачи 3 модуля магистрам необходимо:

1. Знать следующие понятия:

Комплексный анализ данных. Измерение достижений предприятий сервиса. Бортовое табло. Система улучшения и измерения производительности. Модель измерения достижений. Сбалансированная система показателей. ССП-модель Мейсела. Пирамида эффективности. Модель EP2M. Квантовое измерение достижений (Quantum Perfomance Measurement). Измерение достижений предприятия «Эрнст&Янг». Система стратегического управления устойчивостью развития «БАСФ» Модель

«ДжАйКейс». Модель «Кейтерпиллар». Модель внутреннего рынка «Хьюлетт-Паккард».

Матрица «продукция-рынок». Матрица БКГ. Матрица Мак-Кинси. Кривая опыта.

Компоненты архитектуры предприятия. Эволюция представлений об архитектуре предприятия. Бизнес-архитектура. Архитектура информации. Архитектура прикладных систем. Технологическая архитектура (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

2. Самостоятельно рассмотреть и подготовить ответы на следующие вопросы:

Синхронизация функциональных и бизнес-потребностей организаций с возможностями информационных технологий в условиях их экспоненциальной сложности (компетенции ОПК-4.1, З-1, ОПК- 4.3, З-6).

3. Уметь:

определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения (компетенции ОПК-4.1, У-1, ОПК-4.3, У-6).

4. Владеть навыками:

прогнозирования результатов социальной и этической ответственности за принятые решения (компетенции ОПК-4.1, В-1, ОПК- 4.3, В-4).

Форма контроля: научный реферат, презентация, деловая игра, тестирование.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Введение в дисциплину

Понятие модели. Модели управления как форма эволюции управленческой мысли. Основные модели управления. Условия формирования российской модели управления. Методы оценки и измерения эффективности управления.

Тема 2. Методологические основы моделирования управления современным предприятием.

Принципы управления, функции управления современным предприятием. Подходы к управлению современным предприятием.

Тема 3. Современные модели стратегического управления.

Виды моделей стратегического управления. Рациональная модель стратегического управления Альтернативные модели стратегического управления Стратегический менеджмент на предприятии. Моделирование финансовой стратегии предприятия. Стратегическое планирование. Модели планирования на предприятии. Стратегический контроль. Методология контроля на предприятии.

Тема 4. Организационные механизмы: функциональная специализация.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Эволюция организационных принципов. Бизнес-процессы и обеспечивающие информационные системы в рамках цепочек создания добавочной стоимости. Гибкость организационной структуры и формализация процессов деятельности. Проектирование организационной структуры.

Тема 5. Моделирование управления персоналом.

Модели оценки обеспеченности персоналом предприятия. Модели мотивации сотрудников организации. Модели оценки эффективности деятельности управленческого аппарата. **Управленческие решения и ответственность.**

Стиль менеджмента и характер принимаемых решений. Метод делегирования полномочий в процессе разработки принятия и реализации управленческих решений. Оценки степени ответственности за реализацию принятых решений. Дисциплинарная, административная и уголовная

ответственность. Модель Врума – Джаго и распределение ответственности за принятие и реализацию управленческих решений.

Тема 6. Финансовое моделирование.

Комплексный анализ данных. Измерение достижений предприятий сервиса. Бортовое табло. Система улучшения и измерения производительности. Модель измерения достижений. Сбалансированная система показателей. ССП-модель Мейсела. Пирамида эффективности. Модель EP2M. Квантовое измерение достижений (Quantum Perfomance Measurement). Измерение достижений предприятия «Эрнст&Янг». Система стратегического управления устойчивостью развития «БАСФ» Модель «ДжАйКейс». Модель «Кейтерпиллар». Модель внутреннего рынка «Хьюлетт-Паккард».

Тема 7. Модели управления предприятием с учетом изменений внешней среды.

Матрица «продукция-рынок». Матрица БКГ. Матрица Мак-Кинси. Кривая опыта.

Тема 8. Концепция Архитектуры предприятия как современной модели управления на предприятии.

Компоненты архитектуры предприятия. Эволюция представлений об архитектуре предприятия. Бизнес-архитектура. Архитектура информации. Архитектура прикладных систем. Технологическая архитектура. Синхронизация функциональных и бизнес-потребностей организаций с возможностями информационных технологий в условиях их экспоненциальной сложности.

4.3. Планы семинарских (практических) занятий

Практическое занятие № 1

Основные вопросы занятия:

1. Модели управления как форма эволюции управленческой мысли.
2. Основные модели управления.
3. Методы оценки и измерения эффективности управления.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;

– разбор ситуационных практических заданий;

– анализ учебной и дополнительной литературы, рекомендации по выбору источников;

– составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;

– закрепление изученного материала и подведение итогов работы.

Практическое занятие № 2

Основные вопросы занятия:

1. Условия формирования российской модели управления.

Сценарий занятия:

– занятие проводится в форме круглого стола;

– в начале проводится анализ учебной и дополнительной литературы, рекомендации по выбору источников (10-15 минут);

– выступление участников стола (30-35 минут) составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;

– закрепление изученного материала и подведение итогов работы (20 минут).

Практическое занятие № 3

Основные вопросы занятия:

1. Современные модели стратегического управления.

2. Организационные механизмы: функциональная специализация.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов.
4. Гибкость организационной структуры и формализация процессов деятельности.
5. Проектирование организационной структуры.
6. Модели оценки обеспеченности персоналом предприятия.
7. Модели мотивации сотрудников организации.
8. Модели оценки эффективности деятельности управленческого аппарата.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
– работа с научными рефератами;
– анализ учебной и дополнительной литературы, рекомендации по выбору источников;
– составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;
– закрепление изученного материала и подведение итогов работы.

Практическое занятие № 4

Основные вопросы занятия:

1. Финансовое моделирование.

Сценарий занятия:

- занятие проводится в форме деловой игры.

Практическое занятие № 5

Основные вопросы занятия:

1. Модели управления предприятием с учетом изменений внешней среды.

2. Матрица «продукция-рынок». Матрица БКГ. Матрица Мак-Кинси. Кривая опыта.
3. Компоненты архитектуры предприятия.
4. Эволюция представлений об архитектуре предприятия.
5. Бизнес-архитектура.
6. Архитектура информации.
7. Синхронизация функциональных и бизнес-потребностей организаций с возможностями информационных технологий в условиях их экспоненциальной сложности.

Сценарий занятия:

– опрос по материалам лекций, работа с понятийным аппаратом;
– работа с научными рефератами;
– анализ учебной и дополнительной литературы, рекомендации по выбору источников;
– составление глоссария при работе с понятийным аппаратом;
– закрепление изученного материала и подведение итогов работы.

5.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы магистров

Методические рекомендации

Подготовка магистров к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа магистров предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе магистры должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы магистров является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, магистры приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание магистра на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Эсаулова И.А.. — 3-е изд. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. — 218 с. — ISBN 978-5-398-03098-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151539.html

Дополнительная литература:

1. Управленческое моделирование : учебник для вузов / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, М. Ю. Погудаева [и др.] ; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2026. — 258 с. — ISBN 978-5-394-06518-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160326.html

2. Евстафьев, В. А. Искусство стратегических коммуникации / В. А. Евстафьев, М. А. Тюков, И. М. Никитушкин. — Москва : Дашков и К, 2026. — 488 с. — ISBN 978-5-394-06358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160288.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books

https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека

http://www.cfin.ru – библиотека управления «Корпоративный менеджмент»

http://www.ecsocman.hse.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка сформированности компетенции 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 создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций**» в части дисциплины «Современные модели управления»

п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
	2	3	4
	Пороговый уровень (как минимально допустимый) (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	**Должны знать на минимально допустимом уровне:** - особенности проектной и процессной деятельности в организации; -основные бизнес-модели. **Должны уметь на минимально допустимом уровне:** - разрабатывать модели управления для совершенствования проектной и процессной деятельности; -разрабатывать новые бизнес-модели и оценивать эффективность существующих бизнес-моделей. **Должны владеть на уровне «сделать по шаблону»:**	Научный реферат Тестирование Зачет

		- навыками применения проектного и процессного менеджмента в профессиональной деятельности; - навыками разработки бизнес-моделей для развития организаций.	
	Базовый уровень (относительно порогового уровня) **(**От 71 до 85 баллов**)**	**Должны знать на среднем уровне** - особенности проектной и процессной деятельности в организации; -основные бизнес-модели. **Должны уметь на среднем уровне** - разрабатывать модели управления для совершенствования проектной и процессной деятельности; -разрабатывать новые бизнес-модели и оценивать эффективность существующих бизнес-моделей. **Должны владеть на среднем уровне** - навыками применения проектного и процессного менеджмента в профессиональной деятельности; - навыками разработки бизнес-моделей для развития организаций	Научный реферат Деловая игра Тестирование Зачет

	Повышенный уровень (относительно порогового уровня) (От 86 до 100 баллов)	**Должны знать на продвинутом уровне:** - особенности проектной и процессной деятельности в организации; -основные бизнес-модели. **Должны уметь на продвинутом уровне:** - разрабатывать модели управления для совершенствования проектной и процессной деятельности; -разрабатывать новые бизнес-модели и оценивать эффективность существующих бизнес-моделей. **Должны владеть на продвинутом уровне:** - навыками применения проектного и процессного менеджмента в профессиональной деятельности; - навыками разработки бизнес-моделей для развития организаций.	Научный реферат Деловая игра Тестирование Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации студентам по освоению самостоятельной работы

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание научных рефератов, эссе, подготовку докладов по предложенным темам, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Практические задания (управленческие задачи) представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки

выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Современные модели управления»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Управление проектами

Год набора 2025, 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
      2.1.1 Научный реферат
      2.1.2 Деловая игра
      2.1.3 Тестирование

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и индикаторы	ОПК-4	
	ОПК-4.1	ОПК-4.3
Формы текущего контроля		
Научный реферат	З-1,У-1	З-6,У-6
Деловая игра	У-1,В-1	У-6,В-4
Тестирование	З-1	З-6
Формы промежуточного контроля		
зачет	З-1,У-1, В-1	З-6,У-6, В-4

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Научный реферат

Тематика научных рефератов

1. Современное управление предприятием: предмет и метод.
2. Модели планирования в современном менеджменте.
3. Моделирование организации в современном менеджменте.
4. Методология контроля в современном менеджменте.
5. Проблемы руководства в современном менеджменте.
6. Модели мотивации персонала в современном менеджменте.
7. Моделирование финансовой деятельности и управленческий учет в современном менеджменте.
8. Методология анализа в современном менеджменте.
9. Методология и модели прогнозирования в современном менеджменте.
10. Логитстические модели в современном менеджменте.

11. Проблемы информатизации в современном менеджменте.

12. Модели в антикризисном управлении в современном менеджменте.

13. Реинжиниринг бизнес-процессов.

14. Применение современных подходов в управлении предприятиями на современном этапе.

15. Инновационные технологии как инструмент современного управления предприятием.

16.Теория принятия решений.

17. Ответственность, виды ответственности.

18.Методы формирования и воспитания социальной и этической ответственности.

Критерии оценивания	Баллы
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.	90-100
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.	80-89
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; есть фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.	70-79
Реферат представлен, но тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.2. Деловая игра

Сценарий игры.

Игра проводится в рамках изучаемого курса. **Цель деловой игры –** подготовить магистрантов к практической работе в области моделирования в управлении предприятием. В ходе игры магистранты должны получить

знания и навыки необходимые при применении существующих современных моделей в процессе реализации управленческих решений.

Группе необходимо определить, кто является генеральным директором, финансовым директором, коммерческим директором, техническим директором, главным механиком, начальником отдела маркетинга, которые выберут себе из числа студентов группы помощников – сотрудников соответствующих отделов или заместителей (в зависимости от количества студентов в группе). Затем группы получают сценарий совещания и круг проблем, которые необходимо решить, обсуждают эти проблемы и варианты их решений, **готовят презентации своих решений и проектов** с использованием изученных в процессе прохождения дисциплины МОДЕЛЕЙ, после чего генеральный директор принимает окончательное решение. За участниками игры остается право не согласиться с окончательным решением, но для этого несогласия необходимо обоснование.

Содержание ситуации. ОАО Мотордеталь (г. Кострома) работает в отрасли автомобильной промышленности и сельскохозяйственного машиностроения, выпускает детали цилиндро-поршневой группы. На предприятии было проведено совещание (по итогам года).

Генеральный директор: Еще 4 года назад предприятие было прибыльным и рентабельным, а в прошлом году появились убытки. Я хотел бы услышать от Вас, коллеги, причины этого и предложения по выправлению ситуации.

Финансовый директор: Во-первых, у предприятия высокие текущие издержки (236 миллиардов) которые не покрываются выручкой (214 миллиардов). Доля расходов на сырье за четыре года увеличилась в два раза. Я считаю это прямым следствием того, что плохо работает отдел снабжения, не ищет новых поставщиков. Кроме того, в полтора раза выросла доля амортизации. Нам следовало бы подумать о продаже излишнего имущества. Во вторых, рост выручки отстает от роста затрат (мы уже больше года не

повышали цену на свою продукцию). В-третьих, не хватает оборотных средств.

Коммерческий директор: Наши основные заказчики – сельскохозяйственные предприятия и предприятия подведомственные Министерству обороны. В последние годы ввиду сокращения госзаказа они лишились финансирования и неплатежеспособны. В то же время с их стороны существует стабильный спрос на нашу продукцию. На этот год объем заказов увеличился на 10%, но оплачивать деньгами они ее не могут. Для того чтобы объемы отгруженной продукции не накапливали дебиторскую задолженность. Недостаток оборотных средств, на мой взгляд, можно ликвидировать кредитом. Можно также найти и поставщиков предлагающих более дешевое сырье, но это неминуемо снизить качество выпускаемой продукции.

Технический директор: Я не согласен с тем, что мы не ищем новых заказчиков. В этом году мы принимает участие в программах «Автобусы России» и «Липецкий трактор».

Главный механик: Но все же объем заказов уменьшается, загрузка мощностей составляет от 25 до 50%. Но продать наше оборудование не представляется возможным, так как если посмотреть на структуру, то на 80% оно состоит из плавильных печей (50% для чернокатанного и 50% для цветного литья). В России сейчас ощущается избыток литейных мощностей и покупателя найти невозможно. Цена печи около 3 миллиардов рублей, а с учетом демонтажа, перевозки и монтажных работ обойдется в 4 миллиарда рублей.

Начальник отдела маркетинга: Мы пока плохо представляем себе ситуацию на рынке. Наш завод работает по инерции. Мы не ищем новых потребителей. Участие в автомобильных и тракторных программах не способно загрузить предприятие. Мы прекратили выпускать комплексы ЗМЗ-24 и ВК-21 для автомашины Волга, а их охотно раскупали ремонтные мастерские.

Задание.

1. Перечислите, какие решения и какими методами необходимо пользоваться генеральному директору.

2. Определите, отразив все этапы принятия решения. Ограничения, критерии и удельные веса критериев определите самостоятельно.

3. Оцените меру социальной и этической ответственности генерального директора за принятые решения.

4. Организуйте совещание с ключевыми руководителями и сформулируйте перед ними стоящие задачи, прогнозируя социальную и этическую ответственность.

5. Создайте нестандартную ситуацию для описываемой фирмы и примите соответствующее решение.

6. Смоделируйте новую организационную структуру с учетом принятых решений генеральным директором.

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Студент активно участвует в игре и хорошо знает теоретический учебный материал, обладает коммуникативными навыками. Умеет структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения, проявлять знания, умения и навыки при защите проекта. У студента прослеживаются творческие подходы к решению проблемы, способности к генерированию новых идей.	90-100
Студент заинтересован в игре и знает теоретический учебный материал. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения, генерировать новые идеи. При защите проекта применяет только знания.	80-89
Участие студента в деловой игре незначительно, теоретическим учебным материалом владеет не в полной мере, затрудняется с анализом материала, с выводами. Эпизодически участвует в защите проекта.	70-79

Студент не заинтересован в игре, теоретический учебный материалом знает плохо, не всегда может применить его к конкретной ситуации. При защите проекта ведет себя пассивно.	60-69

2.1.3. Тестирование

Примерные тестовые задания

1. Ситуационный подход к теории управленческих решений говорит, что менеджер должен:

a)Следовать единым принципам руководства.

b)Структурировать организацию в соответствии с бюрократическими характеристиками.

c)Рассматривать организацию как закрытую систему.

d)Стараться, чтобы управленческие реакции соответствовали текущему положению дел организации.

2. Управленческий подход, сосредоточенный на потребностях человека, группы работников и на роли социальных факторов на рабочем месте, называется:

a)Классический.

b)Системный.

c)Ситуационный.

d)Доктрина человеческих отношений.

3. Совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность – это:

a)Система.

b)Структура.

c)Организация.

d)Координация.

4. Схема: вход – процесс – выход – обратная связь – вход … - является изображением:

a)Ситуационного подхода.

b)Процессного подхода.

c)Подхода научных школ.

d)Системного подхода.

5. Перед бизнесменом стоит выбор: начать производство нового продукта А, имеющего большие перспективы, либо продолжать производство продукта Б, пользующегося устойчивым спросом на рынке. Бизнесмен принимает решение продолжать производство продукта Б. Какого типа решение он принял?

a)запрограммированное решение.

b)компромиссное решение.

c)интуитивное решение.

d)решение здравого смысла.

6. Перед бизнесменом стоит выбор: начать производство нового продукта А, имеющего по мнению бизнесмена большие перспективы, либо продолжать производство продукции Б, пользующегося устойчивым спрос на рынке. Бизнесмен принимает решение начать производство продукта А. Какого типа решение он принял?

a)запрограммированное решение.

b)незапрограммированное решение.

c)острожное.

d)интуитивное решение.

7. Инвестору необходимо выгодно вложить свои средства, поэтому он последовательно анализирует возможные объекты инвестирования,

оценивает доходность и рискованность инвестиций и выбирает объект с наиболее выгодным соотношением риск – доходность. Какого типа решение он принял?

a)компромиссное решение.

b)запрограммированное решение.

c)незапрограммированное решение.

d)импульсивное решение.

e)решение здравого смысла.

8. Менеджер по продажам внезапно столкнулся с ситуацией падения спроса на продукт, производимый его фирмой. Какого типа управленческое решение будет адекватно сложившийся управленческой ситуацией?

a)запрограммированное решение.

b)незапрограммированное решение.

c)компромиссное решение.

d)интуитивное решение.

e)авторитарное решение.

9. Перед руководителем подразделения возникла необходимость сокращения численности работников. Он может сократить всех излишних работников, либо уволить только недостаточно квалифицированных и работоспособных, либо вообще отложить сокращение численности. Руководитель принял решение сократить только неквалифицированных и нетрудоспособных работников, какого типа решение он принял?

a)запрограммированное решение.

b)незапрограммированное решение.

c)компромиссное решение.

d)интуитивное решение.

e)решение здравого смысла.

10. Вам необходимо принять рациональное управленческое решение, для чего Вы:

a)взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу: «из двух зол меньшее».

b)определите симптомы проблемы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую.

c)не проводя предварительного анализа ситуации, примите решение под воздействием импульса, что выбранный вариант действий – самый верный.

d)будите руководствоваться «здравым смыслом», прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях.

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 31 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 26 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 22 и более вопросов	70-79
Правильные ответы на 18 и более вопросов	60-69
Правильные ответы на менее чем 18 вопросов	Менее 60

2.2Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к зачету

1. Понятие модели.
2. Модели управления как форма эволюции управленческой мысли. Основные модели управления.
3. Условия формирования российской модели управления.

4. Методы оценки и измерения эффективности управления.
5. Принципы управления, функции управления современным предприятием.
6. Виды моделей стратегического управления.
7. Рациональная модель стратегического управления
8. Альтернативные модели стратегического управления
9. Стратегический менеджмент на предприятии.
10. Моделирование финансовой стратегии предприятия.
11. Реинжиниринг бизнес-процессов.
12. Эволюция организационных принципов.
13. Бизнес-процессы и обеспечивающие информационные системы в рамках цепочек создания добавочной стоимости.
14. Гибкость организационной структуры и формализация процессов деятельности.
15. Проектирование организационной структуры.
16. Модели оценки обеспеченности персоналом предприятия.
17. Модели мотивации сотрудников организации.
18. Модели оценки эффективности деятельности управленческого аппарата.
19. Комплексный анализ данных.
20. Измерение достижений предприятий сервиса.
21. Бортовое табло.
22. Система улучшения и измерения производительности.
23. Модель измерения достижений.
24. Сбалансированная система показателей.
25. ССП-модель Мейсела.
26. Пирамида эффективности.
27. Модель EP2M.
28. Квантовое измерение достижений (Quantum Perfomance Measurement).
29. Измерение достижений предприятия «Эрнст&Янг».
30. Система стратегического управления устойчивостью развития «БАСФ» Модель «ДжАйКейс».
31. Модель «Кейтерпиллар».
32. Модель внутреннего рынка «Хьюлетт-Паккард».
33. Виды моделей стратегического управления.
34. Рациональная модель стратегического управления
35. Альтернативные модели стратегического управления
36. Стратегический менеджмент на предприятии.
37. Моделирование финансовой стратегии предприятия.
38. Стратегическое планирование.
39. Модели планирования на предприятии.
40. Стратегический контроль. Методология контроля на предприятии.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки умений/навыков
Практическое задание

Найдите в журналах, газетах, сети ИНТЕРНЕТ пример модели управления предприятием. Охарактеризуйте плюсы и минусы данной модели. Опишите все виды процессов данного предприятия с использованием известных Вам моделей. Разработайте собственную программу изменений.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на ВОПРОС студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно,	**A**	**90-86**	**Зачтено**	

правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**Зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные	**C**	**80-76**	**Зачтено**	

ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.				
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**Зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с	**D**	**70-66**	**Зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**

практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**Зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**