

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Заведующий кафедрой
Экономики труда и основ управления
Федченко А.А.



21.04.2021г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 Современные теории и технологии управления

1. Код и наименование направления подготовки/специальности: 38.04.02
Менеджмент

2. Профиль подготовки: Управление здравоохранением

3. Квалификация выпускника: магистр

4. Форма обучения: заочная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: экономики труда и основ управления

6. Составители программы: Дашкова Екатерина Сергеевна, д.эк.н., доцент

7. Рекомендована: НМС экономического факультета № 4 от 15.04.2021г.

8. Учебный год: 2021/2022

Семестр: 1

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- формирование у обучающихся знаний современных концепций и технологий менеджмента и выработка способностей их применения при решении профессиональных задач; выработка навыков самостоятельного принятия обоснованных организационно-управленческих решений.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний современных концепций менеджмента и умений их использования в профессиональной деятельности;
- формирование знаний современных технологий организации контроля и умений их использования в профессиональной деятельности;
- формирование знаний методов оценки экономической и социальной эффективности и умений их разработки для конкретного хозяйствующего субъекта;
- выработка навыков ситуационного лидерства.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Б1.О.05 Современные теории и технологии управления относится к обязательным дисциплинам

Требования к входным знаниям, умениям и навыкам:

обучающийся должен знать:

- традиционные концепции менеджмента;
- принципы, методы, механизм и инструменты управления;
- традиционные технологии организации контроля;
- методический инструментарий оценки экономической и социальной эффективности управления.

обучающийся должен уметь:

- выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных и использовать методы экономического исследования;
- систематизировать, обобщать и критически оценивать организационно-управленческую информацию;

обучающийся должен иметь навыки:

- сбора, анализа и обработки данных, необходимых для исследования процессов, протекающих в сфере менеджмента, и обоснования полученных выводов;
- самостоятельной, творческой работы.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:
Технологии исследования практики управления, Тайм-менеджмент в здравоохранении, Стратегическое планирование деятельности учреждений здравоохранения

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания	ОПК-1.2	Использует знания экономической, организационной и управленческой	Знать: - современные концепции менеджмента; современные технологии управления. Уметь:

	(на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления		теории для решения профессиональных задач	<ul style="list-style-type: none"> – выявлять особенности современных концепций менеджмента; - выделять отличительные характеристики современных технологий управления по отношению к традиционным технологиям. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прогнозирования тенденций в области развития теории менеджмента; - разработки рекомендаций по внедрению современных технологий управления в деятельность конкретного хозяйствующего субъекта.
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2	Разрабатывает меры контроля соответствия деятельности организации нормативным требованиям и принятым стандартам для своевременного выявления и предотвращения нарушений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технологии организации контроля. - <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выделять особенности современного подхода к организации контроля. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработки рекомендаций по внедрению современных технологий организации контроля в деятельность конкретного хозяйствующего субъекта.
		ОПК-3.3	Оценивает экономическую эффективность, а также социальную значимость принятых организационно-управленческих решений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методический инструментарий оценки экономической и социальной эффективности управления. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подобрать методический инструментарий и провести оценку экономической и социальной эффективности управления. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками оценивания экономической и социальной эффективности управления конкретного хозяйствующего субъекта.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и	ОПК-4.3	Выбирает и использует стиль лидерского поведения в соответствии с уровнем развития персонала (команды) и учетом конкретной ситуации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концепции ситуационного лидерства. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками ситуационного лидерства в решении профессиональных задач.

оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
---	--	--	--

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 4/144.

Форма промежуточной аттестации экзамен

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		1 семестр	2 семестра	...
Аудиторные занятия	14	10	4	
в том числе:	лекции	6	4	2
	практические	8	6	2
	лабораторные			
Самостоятельная работа	121	62	59	
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)	9		9	
Итого:	144	72	72	

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1	Современная парадигма менеджмента	Сущность и содержание менеджмента. Новая парадигма менеджмента (процессный, системный и ситуационный подходы). Теории ситуационного лидерства.	-
1.2	Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях	Факторы внешней среды менеджмента в современных условиях и их модификация Организационная культура и репутация организации. Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента.	-
1.3	Современная философия контроля в менеджменте	Традиционный и современный подходы к организации контроля. Тенденции развития контроля.	-
1.4	Оценка экономической и социальной эффективности управления	Экономические и социальные показатели эффективности управления. Современные методики оценки эффективности управления.	-
2. Практические занятия			

2.1	Современная парадигма менеджмента	Направления развития теории менеджмента. Влияние цифровизации на систему менеджмента.	-
2.2	Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях	Изменение технологий управления в условиях трансформации внешней и внутренней среды менеджмента (современные принципы и методы управления, современные структуры управления, современные способы мотивации)	-
2.3	Современная философия контроля в менеджменте	Системы контроля качества. Новые системы финансового контроля. Сбалансированная система показателей.	-
2.4	Оценка экономической и социальной эффективности управления	Экономические и социальные показатели эффективности управления. Современные методики оценки эффективности управления Особенности оценки эффективности менеджмента в современных организациях. Эффективность элементов бизнеса. Эффективность направлений бизнеса.	-

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Современная парадигма менеджмента	2	2	31	35
2	Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях	2	2	30	34
3	Современная философия контроля в менеджменте	1	2	30	33
4	Оценка экономической и социальной эффективности управления	1	2	30	33
	Итого	6	8	121	135

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Для достижения цели изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплин.

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Доклад — один из видов монологической речи, публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённом вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Презентация. Содержание презентации соответствует содержанию контрольной работы. Объем – не менее 10 слайдов. Текст выравнивается на слайдах по ширине и приблизительно одинакового размера. Цвет фона слайда не должен сливаться с цветом шрифта текста. Рекомендуется применять эффекты анимации. Смену слайдов можно выставлять по времени или «по щелчку».

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. Групповая дискуссия - это метод проведения лабораторного занятия, позволяющий не только выявить весь спектр мнений участников, но и найти общее групповое решение коллективной проблемы. Групповая дискуссия является важнейшим средством установления диалога, стимулирования делового сотрудничества.

Эссе - (от французского *essai* - "попытка") краткое, свободное прозаическое сочинение. Эссе выражает личное мнение автора по заданной теме. Эссе обучающегося – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем.

Кейс-технология (от англ. «case» — случай) — интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Марусева, И.В. Современный менеджмент (классический и прикладной аспекты) : учебное пособие / И.В. Марусева .— Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018 .— 540 с. — ISBN 978-5-4475-9728-3 .— <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494455 >

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
2.	Андреева И.С., Данилов И.П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия [Электронный ресурс] / И.С. Андреева, И.П. Данилов // Журнал: Вестник Чувашского Университета. — 2014. — №1. Режим доступа: http://cyberleninka.ru
3.	Бабаева А.А. Основные принципы эффективного управления./ Экономика и менеджмент инновационных технологий. Декабрь. 2011 год. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2011/12/86/
4.	Балабанова Л. В. Организация труда менеджера : учебник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Професионал, 2010. — 416 с.

5.	Виль-Вильямс Е.И. Обучающаяся организация — опыт развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=196
6.	Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 с.
7.	Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
8.	Клейнер Георгий Борисович Ключевые проблемы современного менеджмента // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2012. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-problemy-sovremennogo-menedzhmenta
9.	Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.
10.	Менеджмент [Текст] : учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования" / Ричард Дафт ; [пер. с англ. В. Кузин]. - 10-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2015. - 655 с.
11.	Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 — 764 с.
12.	Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. – 256 с.
13.	Соклакова Ирина Владимировна, Бор В.Н., Макарова Е.Е. Особенности оценки эффективности менеджмента в современных организациях // Управление. 2015. №2 (8). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-effektivnosti-menedzhmenta-v-sovremennyh-organizatsiyah
14.	Современный менеджмент : учебник / В. В. Кафидов, Н. Ю. Сопилко. – Москва : РУДН, 2018 – 380 с.
15.	Теория менеджмента: история управленческой мысли: учеб. пособие / О.И. Шестернина, Д.В. . – Пенза: ПГУАС, 2015 –204 с.
16.	Тухватулина Лилия Равильевна Понятие внешней среды в современном менеджменте // Векторы благополучия: экономика и социум. 2013. №1 (7). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-vneshney-sredy-v-sovremennom-menedzhmente

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
17.	Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" https://edu.vsu.ru/
18.	Электронные каталоги зональной научной библиотеки ВГУ http://www.lib.vsu.ru
19.	Национальный цифровой ресурс "РУКОНТ" - межотраслевая электронная библиотека https://rucont.ru
20.	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" http://biblioclub.ru/ ,
21.	Электронно-библиотечная система "Лань" https://e.lanbook.com/
22.	Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» https://urait.ru
23.	Научная электронная библиотека https://elibrary.ru/
24.	Человеческие ресурсы. Портал – http://www.rhr.ru/ .

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
25.	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019 .— <URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf >.
26.	Демонстрационные и методические материалы, план семинаров, темы докладов на портале edu.vsu.ru < https://edu.vsu.ru/ >

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, выполняются кейсы, а также на экзамене – индивидуальные творческие задания. Проверка индивидуального творческого задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Современная парадигма менеджмента	ОПК-1; ОПК-4	ОПК-1.2; ОПК-4.3	Опрос, дискуссии, эссе
2.	Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях	ОПК-1	ОПК-1.2	Опрос, доклад, презентация, дискуссии
3.	Современная философия контроля в менеджменте	ОПК-3	ОПК-3.2	Опрос, доклад, презентация, дискуссии
4.	Оценка экономической и социальной эффективности управления	ОПК-3	ОПК-3.3	Опрос, дискуссии, доклад, презентация
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				КИМ, кейс

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

1) Опрос по теме на практическом занятии

Тема 1. Современная парадигма менеджмента.

- 1.1. Сущность менеджмента.
- 1.2. Эволюция теорий менеджмента.

Тема 2. Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях.

- 2.1. Структура внешней и внутренне среды менеджмента.
- 2.2. Сущность и элементы корпоративной культуры.

Тема 3. Современная философия контроля в менеджменте.

- 3.1. Сущность и виды контроля в современном менеджменте.
- 3.2. Алгоритм контроля.

- 3.3. Бюрократический подход к организации контроля.
- 3.4. Децентрализованный подход к организации контроля.

Тема 4. Оценка экономической и социальной эффективности управления.

- 4.1. Показатели экономической эффективности управления.
- 4.2. Показатели социальной эффективности управления.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

2) Темы докладов и презентаций

Тема 2. Трансформация внешней и внутренней среды менеджмента в современных условиях.

- 2.1. Адаптивная корпоративная культура.
- 2.2. Роль цифровизации, глобализации и экологизации в процессах трансформации технологий управления.
- 2.3. Современные типы организационных структур.
- 2.4. Современные технологии управления персоналом.
- 2.5. Современные способы и технологии мотивации персонала.

Тема 3. Современная философия контроля в менеджменте.

- 3.1. Системы контроля качества.
- 3.2. Новые системы финансового контроля.
- 3.3. Сбалансированная система показателей.

Тема 4. Оценка экономической и социальной эффективности управления.

- 4.1. Методики оценки экономической эффективности менеджмента.
- 4.2. Методики оценки социальной эффективности менеджмента. Интегрированные методики.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос	Отлично
Представленный материал отличается неточностью или не вполне четко представлена авторская позиция	Хорошо

При подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос	Удовлетворительно
Материал подготовлен не по теме, или не подготовлен	Неудовлетворительно

3) темы эссе

Тема 1. Современная парадигма менеджмента.

1. Прогноз развития науки «менеджмент».
2. Трансформация концептуальных основ теории управления в результате нарастания процесса цифровизации.

Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценки
Эссе (Реферат) оцениваются из 10 баллов по видам	
Отлично	10-9
Хорошо	8-7
Удовлетворительно	6-5
Неудовлетворительно	< 5

- оценка «отлично» - всесторонне и логично раскрыта тема эссе, наличие собственной позиции;

- оценка «хорошо» всесторонне и логично раскрыта тема эссе, но отсутствует собственная позиция ;

- оценка «удовлетворительно» - логично раскрыта тема эссе, но отсутствует собственная позиция ;

- оценка «неудовлетворительно» эссе не подготовлено или не отвечает теме эссе.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- ответы на экзаменационные вопросы;
- кейс.

Перечень вопросов к экзамену:

1. Современные принципы управления.
2. Механизм и система управления.
3. Процессный подход в менеджменте.
4. Системный подход в менеджменте.
5. Ситуационный подход в менеджменте.
6. Теории ситуационного лидерства.
7. Современная парадигма управления.
8. Внешняя и внутренняя среда в современном менеджменте.
9. Адаптивная корпоративная культура организации.
10. Социальная ответственность бизнеса.
11. Этика управления.
12. Современные организационные структуры управления: особенности и условия применения.
13. Роль цифровизации в модификации ОСУ.
14. Современные технологии управления персоналом.
15. Современные способы и технологии мотивации персонала
16. Концепция обучающихся организаций.
17. Бюрократический подход к организации контроля.
18. Децентрализованный подход к организации контроля.

19. Сбалансированная система показателей.

20. Эффективность управления. Показатели эффективности управления.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

Кейс «Автоматизация корпоративного управления»

Цифровизация управления — приоритетная задача для многих крупных и прогрессивных компаний, но нередко бывает так, что цель только озвучивается, а реальных шагов по ее реализации в компании не предпринимается. Почему это происходит? Многие компании сталкиваются с проблемой «отцов и детей». Высокие руководящие должности традиционно занимают управленцы более старшего возраста, нежели представители IT-департамента и менеджмента, ратующие за автоматизацию бизнес-процессов. В такой ситуации происходит вынужденная стагнация: хотя руководитель IT-департамента и готов внедрить решение для цифровизации управления и поддержки принятия решений коллегиальных органов, возрастные и консервативные участники процессов не готовы к «переходу в цифру». Как изменить сложившееся положение дел и вывести ситуацию из состояния «заморозки»?

Исходные данные

Возьмем в качестве примера крупный международный холдинг. В составе руководящего органа холдинга — финансисты и топ-менеджеры 55+ из России, стран СНГ и Восточной Европы. Также в заседаниях нескольких коллегиальных органов принимают участие инвесторы из Западной Европы, Китая и США. Долгое время совет директоров и ряд других коллегиальных органов проводили заседания в традиционном формате, требующем личного присутствия на встречах и ознакомления с документами к заседанию на бумажных носителях или переданных по электронной почте. С учетом мультинационального состава управленцев и участия руководителей сразу в нескольких коллегиальных органах возникало множество управленческих проблем, среди которых:

- высокая нагрузка на членов комитетов из-за количества совещаний;*
- неудобство работы с материалами заседаний, обилие бумажных документов в разных версиях и переводах;*
- длительность и сложность процессов согласования и актуализации дат, времени, повесток и материалов заседаний;*
- сложность доступа к содержимому ранее проведенных и будущих заседаний, принятых решений, назначенных поручений;*

- неудобство коммуникаций между пользователями, в том числе иноязычными коллегами;
- непрозрачность создания и контроля исполнения поручений.

Вместе все эти проблемы приводили к тому, что членам коллегиальных органов было сложно в полной мере исполнять свои обязанности, а руководителям — своевременно принимать грамотные стратегические и тактические решения и контролировать их исполнение. С 2013 года на отечественном рынке появился специализированный софт для поддержки принятия управленческих решений BoardMaps. Это современное, мобильное и удобное IT-решение, которое помогает справиться со всеми вышеобозначенными проблемами проведения заседаний в коллегиальных органах.

Внедрение программного обеспечения BoardMaps могло бы решить указанные проблемы, а также существенно упростить подготовку и проведение заседаний за счет цифровизации работы с повесткой, проектами BoardMaps решений, документами, протоколирования заседания, назначения поручений и контроля за их исполнением, многих других процессов.

В принятии решения о приобретении и внедрении специализированного софта принимают участие три группы сотрудников холдинга (потенциально — основные пользователи системы BoardMaps):

1. Корпоративный секретарь. Профиль: возраст 27–35 лет, высшее юридическое образование. Уровень дохода средний и высокий. Подход к работе четкий, структурированный, системный, высокая степень ответственности. Ключевые атрибуты: порядок, конфиденциальность, скорость. Высокая степень влияния на принятие решения о покупке системы.

2. Директор IT-департамента. Профиль: возраст 33–57 лет, образование в сфере информационных технологий. Уровень дохода средний и высокий. Ключевые атрибуты: безопасность, обеспечение ресурсов, техподдержка. Степень влияния на принятие решения о покупке системы — рекомендательная, ответственный за проверку технической части внедряемого IT-продукта.

3. Члены коллегиальных органов (далее ЧКО). Профиль: возраст 57-75 лет, образование финансовое и управленческое. Уровень дохода высокий. Ключевые атрибуты: цели, эффективность, управление. Степень влияния на принятие решения о покупке системы высокая.

Ввиду своих различий каждая из целевых групп по-разному относится к идее цифровизации управленческих процессов за счет внедрения специализированного ПО. ДИТ готов внедрить IT-решение, которое полностью устраивает его с технической точки зрения и так необходимо для удобного управления корпоративном аппаратом. Часть управленческой команды также поддерживает эту инициативу. Однако старшее поколение руководителей, имеющее большой вес в холдинге, настороженно относится к нововведению, предпочитая придерживаться привычных методов работы. Среди аргументов против покупки ПО: сопротивление в использовании нового автоматизированного софта членов коллегиальных органов и необходимость изменения формы работы с привычной (аналоговой) на цифровую.

Задачи компании

Предложить сценарий внедрения изменений, направленных на интеграцию цифровых инструментов поддержки принятия управленческих решений в работу холдинга.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом

- 1) Что именно вызывает сопротивление у ЧКО и каким образом можно повлиять на эти факторы?
- 2) Каким образом сложившаяся в 2020 году ситуация с дистанционным форматом работы в большинстве компаний по всему миру может помочь в решении задачи?

3) *Какая аргументация и в каком формате может повлиять на изменение мнения ЧКО? Как помогут аргументы из сферы конкурентной борьбы, экономии финансов, эффективности персонала на рабочем месте и др.?*

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил кейс самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка за ответ на экзаменационные вопросы, составляющая 30% итоговой оценки.

– оценка за решение кейса, составляющая 70% итоговой оценки;

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.