

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шамахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 10.06.2022 18:36:16  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c911304a24cc3a6f9d0cd9

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по  
направлению подготовки Менеджмент

Протокол от «01» июня 2020 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.01 Современный менеджмент**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

**«СМ»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

*Направленность (профиль) " Менеджмент в индустрии гостеприимства"*

**магистр**

*квалификация выпускника*

**очная, заочная**

*формы обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

**Автор(ы)-составитель(и):**

Доктор экономических наук, доцент, директор центра проектного управления, сертификации и консалтинга НИЛ РЕиУР

Суслов Ю.Е.

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Козырев А.А.

Заведующий кафедрой менеджмента

кандидат экономических наук, доцент

Нещерет А.К.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	17
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	18
6.1. Основная литература .....	18
6.2. Дополнительная литература.....	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	19
6.4. Нормативные правовые документы .....	20
6.5. Интернет-ресурсы .....	20
6.6. Иные источники .....	20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.01 «Современный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учётом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.О.01 «Современный менеджмент» у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-6.1	<b>на уровне знаний:</b> методы и средства повышения творческой активности и самореализации персонала.
	<b>на уровне умений:</b> определение целей и задач творческого роста и саморазвития персонала, факторы профессионального роста и развития сотрудников.
	<b>на уровне навыков:</b> разработка планов и программ профессионального роста, творческого развития и самореализации персонала.
ОПК ОС-1.1	<b>на уровне знаний:</b> базовый инструментарий управления изменениями; базовые положения поведенческой экономики и причины ее формирования; существующие парадигма, подходы, концепции и модели менеджмента; бизнес модели и необходимость инновационного преобразования бизнес-моделей.
	<b>на уровне умений:</b> идентифицировать факторы среды, определяющие характеристики бизнес-моделей и моделей менеджмента; определять условия для эффективного применения бизнес-моделей и моделей

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
	<p>менеджмента.</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>навыками применения базовых выводов существующих подходов, концепций и моделей для практики менеджмента;</p> <p>навыками подбора и анализа традиционных бизнес-моделей и моделей менеджмента и адаптации их к условиям конкретных организаций в соответствии с их стратегией функционирования и развития;</p> <p>навыками системного анализа, стратегического анализа, экономического анализа для позиционирования организаций в национальных и глобальных рынках;</p> <p>навыками организации эффективной реализации принятых управленческих решений, отдельных проектов и программ; стратегических, тактических и оперативных планов функционирования и развития;</p> <p>владеть навыками использования существующих бизнес-моделей по основным направлениям деятельности(закупки, производство, продажи, финансы).</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академ. часов / 72 астр. час.

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах) очно/заочно
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/108</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>54/10</b>
Лекции	10/2
Практические занятия	44/8
Лабораторные занятия	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>54/94</b>
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	Контрольная работа, устный опрос, практическое задание, тестирование
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.01 «Современный менеджмент»** относится к базовой части учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Менеджмент в индустрии гостеприимства» и изучается студентами в 1 семестре на 1 курсе по очной форме и на 1 курсе по заочной форме обучения.

Результаты освоения дисциплины «**Современный менеджмент**» необходимы для изучения дисциплин: Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Иностранный язык профессиональных коммуникаций, Организация питания в индустрии гостеприимства; Операционный

менеджмент предприятия индустрии гостеприимства / Operational Management of Hospitality Enterprise; Межкультурные коммуникации и обслуживание гостей разных культур / Cross-Cultural Communication and Service of Foreign Guests; Экономика и управление доходностью предприятия гостеприимства / Economics and Yield Management of Hospitality Enterprise; Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства / Human Resource Management in Hospitality; Нормативно-правовое регулирование индустрии гостеприимства; Социальная адаптация и основы социально-правового знания; Брендинг и продвижение предприятия индустрии гостеприимства / Branding and Promotion of Hospitality Enterprise; Поведенческая экономика и нейромаркетинг в индустрии гостеприимства / Behavioral Economics and Neuromarketing in Hospitality; Управление спросом и продажи в индустрии гостеприимства; Событийный маркетинг в индустрии гостеприимства / Event Marketing in Hospitality; Управление потребительским ожиданием и удовлетворенностью аудитории в индустрии гостеприимства; Маркетинговые исследования и коммуникации в индустрии гостеприимства; Сетевой бизнес индустрии гостеприимства / Hospitality Chain Business; Управление проектами в индустрии гостеприимства, а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					СР	Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	18	4		6		8	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	14	1		6		7	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	15	1		6		8	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 4.	Культура организации.	14	1		6		7	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 5.	Лидерство.	15	1		6		8	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	15	1		6		8	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 7.	Менеджмент знаний.	17	1		8		8	УО, КР, Т, ПЗ
Промежуточная аттестация		<i>Зачет</i>						
Всего (акад/астр):		<b>108/81</b>	<b>10/7,5</b>		<b>44/33</b>		<b>54/40,5</b>	

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					СР	Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	15	2		-		13	
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	14	-		1		13	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	14	-		1		13	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 4.	Культура организации.	15	-		2		13	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 5.	Лидерство.	16	-		2		14	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	15	-		1		14	УО, КР, Т, ПЗ
Тема 7.	Менеджмент знаний.	15	-		1		14	УО, КР, Т, ПЗ
Промежуточная аттестация		<b>4/3</b>						<i>Зачет</i>
Всего (акад/астр):		<b>108/81</b>	<b>2/1,5</b>		<b>8/6</b>		<b>94/70,5</b>	

Примечание: \* – контрольные работы (КР), устный опрос (УО), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ)

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.

Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития

производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.

## **Тема 2. Трансформация планирования и контроля**

Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт АА 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

## **Тема 3. Управление людьми в организациях (от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации)**

KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

## **Тема 4. Культура организации.**

Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации. Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.

## **Тема 5. Лидерство.**

Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.

## **Тема 6. Инновационный менеджмент.**

Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

## **Тема 7. Менеджмент знаний.**

Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).



## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01 «Современный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.	контрольные работы (КР), устный опрос (УО) практическое задание (ПЗ) тестирование (Т)
Тема 2. Трансформация планирования и контроля.	
Тема 3. Управление людьми в организациях.	
Тема 4. Культура организации.	
Тема 5. Лидерство.	
Тема 6. Инновационный менеджмент.	
Тема 7. Менеджмент знаний.	

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

#### Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: устный опрос, тестирование, практическое задание.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольные работы.

#### 4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание письменных ответов на основной вопрос, устные ответы и компьютерное тестирование.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Типовые оценочные материалы по теме 1-7

#### Типовые вопросы для устного опроса

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).*

1. Этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Увеличение скорости изменений.
3. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент.
4. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
5. Модель Фишера-Кларка.

6. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне.
7. Экономика впечатлений и менеджмент.
8. Глобализация и ее последствия для менеджмента.
9. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
10. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z.
11. Тренды развития менеджмента в российской практике.
12. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
13. Изменения в стратегическом планировании.
14. Участники формирования стратегии.
15. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
16. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом.
17. Новые возможности построения сетевых организаций.
18. Изменения в процедуре контроля.
19. Принципы осуществления контроля.
20. Делегирование функций контроля сверху вниз.
21. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000.
22. Информационные системы контроля.
23. Бенчмаркинг как инструмент контроля.
24. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
25. Управление талантами.
26. Управление вовлеченностью, приверженностью.
27. Развитие креативности.
28. Коучинг и менторинг.
29. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации.
30. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.
31. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности.
32. Формирование команд. Виртуальные команды.
33. Проектный менеджмент.
34. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
35. Культура организации. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры.
36. Управление по ценностям.
37. Принципы в организации.
38. Организации осознанного развития.
39. Корпоративная социальная ответственность.
40. Международные стандарты ISO 26000:2010.
41. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile.
42. Технология Scrum.
43. Лидерство. Требования к личности лидера в организации.
44. Лидер как коуч, как генератор смыслов.
45. Методы управления конфликтами.
46. Инновационный менеджмент. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
47. Концепция Кайдзен и Lean Production.
48. Бенчмаркинг как источник инноваций.
49. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий.
50. Оценка инновационной активности.
51. Менеджмент знаний.

52. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
53. Коэффициент Тобина.
54. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
55. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.
56. Функции управления знаниями.
57. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

**Примерное практическое задание**  
*Соберите информацию по предложенной теме, сделайте обзор.*

Тема	Содержание практических упражнений
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.	ПЗ «Анализ примеров проявления современных тенденций менеджмента на примере деятельности конкретных организаций»
Тема 2. Трансформация планирования и контроля.	ПЗ «Анализ примеров деятельности сетевых организаций»
Тема 3. Управление людьми в организациях.	ПЗ «Анализ подходов к материальному и моральному стимулированию. Сравнение»
Тема 4. Культура организации.	ПЗ «Изучение особенностей деятельности Бирюзовых организаций»
Тема 5. Лидерство.	ПЗ «Определение личной эффективности»
Тема 6. Инновационный менеджмент.	ПЗ «Оценка инновационной активности организации»
Тема 7. Менеджмент знаний.	ПЗ «Классификация знаний организации»

**Примерная тематика контрольных работ**  
*Соберите информацию по предложенной теме, сделайте обзор.*

1. Зарождение управленческой мысли.
2. Школа научного управления.
3. Школа административного управления.
4. Теория «человеческих отношений» и поведенческие науки.
5. Школа науки управления или количественных методов.
6. Процессный и ситуационный подходы.
7. Развитие российской школы управления.
8. Понятие управленческой парадигмы.
9. Понятие и сущность управления.
10. Характеристика основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
11. Основные элементы процесса управления.
12. Понятие организационной структуры управления.
13. Особенности российской модели управления.
14. Управление в условиях глобализации.
15. Что такое стратегия?

16. Отличие миссии от целей организации.
17. Охарактеризуйте этапы стратегического планирования.
18. Как можно применять в управлении OTSW-анализ?
19. Понятие и сущность управленческого решения.
20. Классификация управленческих решений.
21. Модели и методы разработки управленческих решений.
22. Принятие решений в условиях риска.
23. Оценка качества управленческого решения.
24. Значение коммуникации в управлении.
25. Модель коммуникационного процесса.
26. Роль отправителя и получателя в процессе коммуникации.
27. Особенности коммуникационного менеджмента.
28. Суть маркетинговой коммуникации.
29. Понятие и типы кадровой политики.
30. Сущность принципов управления персоналом.
31. Функции кадровых служб.
32. Способы повышения кадрового потенциала организации.
33. Анализ эффективности системы управления персоналом.
34. Сущность, этапы и направленность нововведений в организациях.
35. Суть понятий «нововведение» и «инновация».
36. Принципы организации управленческих инноваций.
37. Методы государственного стимулирования инноваций.
38. Лидерство в организации.
39. Источники власти в организации.
40. Эффективность управленческой деятельности.
41. Современное состояние реализации концепции устойчивого развития в мире и России.
42. Кибернетическая модель предприятия С. Бира.
43. применение квалиметрических методов в управлении.

### **Примерное тестовое задание**

*Выберите один правильный ответ. Составьте список ответов на вопросы теста, выполняя задания, сформулированные в каждом вопросе теста.*

1. При формировании последовательности действий в процедуре принятия управленческого решения под этапом «идентификация проблемы» понимается...

- а. Выбор единственной альтернативы
- б. Анализ отклонений от нормативных значений
- в. +Описание проблемной ситуации

2. Формирование перечня альтернатив

Доведения заданий до исполнителей в процессе реализации управленческого решения означает постановку перед каждым исполнителем конкретных задач и их определение...

- а. +их прав, обязанностей и функций в исполнении решения
- б. их отношения к реализуемому решению
- в. их возможностей по его реализации
- г. уровня оплаты и их труда

3. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

- а. будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
- б. взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и примете решение по принципу «из двух зол меньшее»

- в. не проводя предварительного анализа ситуации, примете решение под воздействием импульса, что выбранный вариант действий - самый лучший
- г. +определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и выберете наилучшую

**4. Метод мозгового штурма в принятии управленческого решения ориентирован на ....**

- а. выработку специалистами творческих идей при помощи ассоциации
- б. +коллективную выработку творческих идей
- в. применение единоличной власти эксперта
- г. разработку детального алгоритма процесса решения проблемы

**5. Отправным этапом проверки исполнения управленческого решения должно быть...**

- а. планирование реализации решения на будущий период
- б. наблюдение и измерение проверяемых процессов и явлений
- в. сравнение результатов проверки исполнения решения с заданными стандартами
- г. +определение параметров функционирования организации, подлежащих проверке

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.
<b>ОПК ОС-1</b>	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-6.1: Определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.	Знание личностных, ситуативных, временных ресурсов. Сформированность навыков самостоятельного развития и формирования образовательной траектории.	Умеет определять приоритетные задачи саморазвития. Способен выделить основные задачи собственной образовательной траектории.
ОПК ОС-1.1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа	Знать принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации; теоретические и практические	Умеет решать профессиональные задачи, разрабатывая рациональные организационно-управленческие решения с готовностью нести за них ответственность с позиции

практик управления	подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; основные направления интегрирования корпоративной социальной ответственности в теорию и практику стратегического управления.	социальной значимости.
--------------------	---	------------------------

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Типовые вопросы к зачету

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):*

1. Этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Увеличение скорости изменений.
3. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент.
4. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
5. Модель Фишера-Кларка.
6. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне.
7. Экономика впечатлений и менеджмент.
8. Глобализация и ее последствия для менеджмента.
9. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
10. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z.
11. Тренды развития менеджмента в российской практике.
12. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
13. Изменения в стратегическом планировании.
14. Участники формирования стратегии.
15. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
16. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом.
17. Новые возможности построения сетевых организаций.
18. Изменения в процедуре контроля.
19. Принципы осуществления контроля.
20. Делегирование функций контроля сверху вниз.
21. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт AA 1000.
22. Информационные системы контроля.
23. Бенчмаркинг как инструмент контроля.
24. KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
25. Управление талантами.
26. Управление вовлеченностью, приверженностью.
27. Развитие креативности.
28. Коучинг и менторинг.
29. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации.
30. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.
31. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности.

32. Формирование команд. Виртуальные команды.
33. Проектный менеджмент.
34. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
35. Культура организации. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры.
36. Управление по ценностям.
37. Принципы в организации.
38. Организации осознанного развития.
39. Корпоративная социальная ответственность.
40. Международные стандарты ISO 26000:2010.
41. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile.
42. Технология Scrum.
43. Лидерство. Требования к личности лидера в организации.
44. Лидер как коуч, как генератор смыслов.
45. Методы управления конфликтами.
46. Инновационный менеджмент. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
47. Концепция Кайдзен и Lean Production.
48. Бенчмаркинг как источник инноваций.
49. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий.
50. Оценка инновационной активности.
51. Менеджмент знаний.
52. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
53. Коэффициент Гобина.
54. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
55. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.
56. Функции управления знаниями.
57. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).
58. Кадровый потенциал современной России (оценку провести с использованием РИД Академии)
59. Факторы, определяющие вектор основных направлений поиска «ядра» управления в глобализации человечества.
60. Глобализация и проекты глобализации 20 века.
61. Структура глобальных проблем выживания человечества и их причинно-следственная взаимосвязь.
62. Характерные черты антропологической глобальной проблемы.
63. Активный эволюционизм, базирующийся на рефлексии и проективности - характерная черта единства русского космизма.
64. Учение о «Биосфере-Ноосфере» в работах В.И. Вернадского, понятие устойчивого развития в работах Э. Бауэра.
65. Механизм общественного интеллекта как эволюционный антипод (или диалектическая противоположность) механизму естественного отбора.
66. Парадокс искажения отражения реальной действительности в общественном сознании как «рефлексивная возгонка» по Г.П. Щедровицкому.
67. Тип научной рациональности универсального эволюционизма и критерии эффективности практики общества устойчивого развития.
68. Универсальный эволюционизм и перспективы развития гуманитарного знания и научных дисциплин общественно-научного знания.
69. Логико-методологический анализ научного познания и методологический арсенал науки.

70. Особенности познания в гуманитарных науках и научных дисциплинах обществознания и их состояние.
71. Этапы и стадии научного познания общества и человека
72. Натуралистический и системодейтельный подходы в познании общества и человека.
73. Связь критериев эффективности практики с типом научной рациональности в обществознании и знании о человеке.
74. Основное правило устойчивого развития человечества в общем принципе «минимума и максимума» Готфрида Вильгельма фон Лейбница.
75. Системный охват процесса познания общества и человека: теории, парадигмы, научно-исследовательские программы.
76. Научные подходы познания к научно-исследовательской программе «Устойчивое развитие человечества».
77. Гипотетико-дедуктивная модель научного познания и логические требования к научной гипотезе.
78. Модели человека, общества, природы и государства в управленческом знании устойчивого развития социально-экономических систем.
79. Эволюция механизмов регуляции социума в механизмах управления.
80. Менеджмент как инструмент развития на рассудочной стадии познания.
81. Питер Друкер о факторах, влияющих на производительность интеллектуального труда.
82. Тенденции развития управления устойчивым развитием социально-экономических систем – к модели жизнеспособной системы Стаффорда Бира.
83. Правила устойчивого развития социально-экономических систем, составляющих человечество и их декомпозиция для социально-экономических систем разного уровня.
84. Ключевые виды деятельности и критерии эффективности практики устойчивого развития социально-экономических систем.
85. Развитие проектного менеджмента до управления проектами устойчивого развития социально-экономических систем.
86. Реализация принципа непрерывного планирования ЖСС Ст. Бира в устойчивом развитии в методах проектного управления.
87. Научная гипотеза решения глобальных проблем человечества методами проектного управления.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

**На «зачтено»** оцениваются ответ, в котором системно, логично и последовательно изложен материал на все поставленные вопросы. Кроме того, студент должен показать способность делать самостоятельные выводы, комментировать излагаемый материал. При этом допускаются некоторые затруднения с ответами, например, затруднения с примерами из практики, затруднения с ответами на дополнительные вопросы.

**«Не зачтено»** ставится в случае, когда студент не знает значительной части учебного материала, допускает существенные ошибки; знания носят бессистемный характер; на большинство дополнительных вопросов даны ошибочные ответы; ответ дается не по вопросу.



## 4.4. Методические материалы

### Процедура проведения промежуточной аттестации

Зачет по дисциплине «Современный менеджмент» проводится в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования по дисциплине «Современный менеджмент» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Высокий уровень успеваемости, выявленный по итогам текущего контроля в семестре, может являться основанием для освобождения магистранта от сдачи экзамена/зачета (при его согласии). Высокой является успеваемость только на «отлично», или на «хорошо» и «отлично» в течение семестра.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 1 часа 30 минут. При подготовке к устному зачету магистрант ведет записи в листе устного ответа.

При проведении зачета не допускается наличие у магистранта посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестации, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (ответа на вопрос) зачета. Магистранты, нарушающие правила поведения при проведении зачета и, могут быть незамедлительно удалены из аудитории, представлены к назначению мер дисциплинарного взыскания. С разрешения экзаменатора допускается использование магистрантами справочников, таблиц и других пособий.

В случае проведения зачета, преподавателю предоставляется право задавать магистрантам дополнительные вопросы в рамках рабочей учебной программы дисциплины в объеме, не превышающем объема билета. При сдаче зачета, магистрант, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по вопросу, имеет право получить у преподавателя второй вопрос с соответствующим продлением времени на подготовку. При этом окончательная оценка снижается на один балл. Выбор третьего вопроса не допускается.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

Оценка «зачтено» проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках магистрантов, при этом оценки «не зачтено» в зачетную книжку магистрантов не проставляются.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### *Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)*

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала занятий студентам необходимо ознакомиться с источниками основной и дополнительной литературы по теме занятия. Для проведения групповых занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Практические занятия, связанные с использованием ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

### ***Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины***

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

#### ***Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины***

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет. Для облегчения поисков преподаватели размещают на учебном сайте магистрантов необходимые выдержки из рекомендуемой литературы (или целиком).

#### ***Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ***

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <http://npara.spb.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 6).

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Корягина, Инга Анатольевна. Современные проблемы теории управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 188 с.
2. Малюк, Владимир Иванович. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 192 с.
3. Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг : монография / М. Ю. Горнштейн. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 404 с. - ISBN 978-5-394-03266-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081779>
4. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с. - ISBN 978-5-9558-0311-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1247039>

### **6.2. Дополнительная литература**

5. Management, 13th Edition, by Richard L. Daft.
6. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Л.Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2016. – 508 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43677.html>
7. Друкер П. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества. - М., Вильямс, 2007.
8. Иванова, Татьяна Юрьевна. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов [по направлению "Менеджмент"] / Т. Ю.

- Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько ;. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 331 с.
9. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2016. – 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42689.html>
10. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017.
11. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы – М.: Альпина, 2016. – 286 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43562.html>
12. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
13. Маслова, Елена Лорандовна. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум [для бакалавров] / Е. Л. Маслова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 159 с.
14. Охотский, Евгений Васильевич. Теория и механизмы современного государственного управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [для студентов вузов по направлению "Гос. и муницип. упр." : в 2 ч.] / Е. В. Охотский. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс"). - ISBN 978-5-534-03502-5. Ч. 1 . - 367 с.
15. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2016.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы** **Распределение часов внеаудиторной самостоятельной работы студента при** **изучении дисциплины**

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
	Основная (№ из перечня, раздел 6)	Дополнительная я (№ из перечня, раздел 6)	
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.	№ 1-4	№ 5-16	Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка.
Тема 2. Трансформация планирования и контроля.	№ 1-4	№ 5-16	Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
Тема 3. Управление людьми в организациях.	№ 1-4	№ 5-16	Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
Тема 4. Культура организации.	№ 1-4	№ 5-16	Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Культура организации. Основные пути и

			способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Корпоративная социальная ответственность.
Тема 5. Лидерство.	№ 1-4	№ 5-16	Основные качества лидера. Источники власти в организации. Стили руководства. Этапы зрелости команды.
Тема 6. Инновационный менеджмент.	№ 1-4	№ 5-16	Виды инноваций. В чем заключается концепция Кайдзен. Основные положения концепции Lean. Как можно оценить инновационную активность.
Тема 7. Менеджмент знаний.	№ 1-4	№ 5-16	Сущность интеллектуального капитала. Виды знаний и их влияние на формирование конкурентных преимуществ.

#### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию».

#### 6.5. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбуке» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

Электронная библиотечная система «IPRbooks» <https://www.iprbookshop.ru/>

Электронная библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>

Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/>

##### *Англоязычные ресурсы*

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### 6.6. Иные источники

1. [www.nnir.ru/](http://www.nnir.ru/) – Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru/](http://www.nns.ru/) – Национальная электронная библиотека

3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / – Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.aport.ru](http://www.aport.ru) / – Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / – Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / – Поисковая система
9. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru](http://www.test.specialist.ru) / – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru> / – Гарант
13. <http://www.valuefoundation.org> / – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk> / – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org> / – Канадское общество ФСА
17. [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru) / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru> / – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru> / – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru> / – сайт журнала «Управление персоналом»

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.