

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:58:08
Уникальный программный ключ: «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС

Факультет экономики и финансов

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС
Хлутков А.Д.

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,
реализуемой на основе электронного (онлайн) курса

Б1.О.01 Современный менеджмент
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор(ы)—составитель(и) РПД:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Содержание и структура дисциплины составлены в соответствии с Рекомендациями по составлению РПД «Современный менеджмент», автор д.э.н., профессор ИБДА Гапоненко А.Л.

Заведующий кафедрой

Менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

Автор(ы)—составитель(и) электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

РПД (*Б1.О.01 Современный менеджмент*) в новой редакции одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25.04.2025 № 5.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	12
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети интернет...17	
7.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	17
7.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	17
7.3. НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ И ИНАЯ ПРАВОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....	18
7.4. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	18
7.5. ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	19
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	19

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Способен определять приоритеты собственной деятельности и направления ее совершенствования на основе использования методов самоменеджмента
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 у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
УК-6.1	на уровне знаний: • современных методов и процедур самоменеджмента, самодиагностики; • ситуационного подхода к решению профессиональных проблем и задач.
	на уровне умений: • критического осмысления собственного опыта профессиональной деятельности; • проектирования стратегии профессионального и личностного развития.
	на уровне навыков: • критической оценки результатов собственной деятельности, проведения самооценки; • разработки стратегии саморазвития.
ОПК ОС-1.1	на уровне знаний: • процессов и методов современного менеджмента; • методов и процедур бенчмаркинга; • направлений совершенствования управленческой деятельности в организации.
	на уровне умений:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
	• решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды; • осуществлять анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений; • диагностировать проблемную ситуацию, предлагать управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории менеджмента, используя инструменты бенчмаркинга.
	на уровне навыков: • владения методами анализа внешней среды; • владения методами бенчмаркинга; • диагностики управленческих проблем организации.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академ. часов / 81 астр. час.

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)
Общая трудоемкость	108/108
Контактная работа	22/12
Лекции	4/2
Практические занятия	18/10
Лабораторные занятия	-
Самостоятельная работа	86/92
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	Контрольная работа, устный опрос
Форма промежуточной аттестации	Зачет

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.01 «Современный менеджмент»** относится к **обязательной** части учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление проектами и программами» и изучается студентами в 1 семестре.

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; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Управление бизнес-процессами, а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.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

3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	20	2		4		14	УО, КР
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	16	0		4		12	УО, КР
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	16	2		2		12	УО, КР
Тема 4.	Культура организации.	14	0		2		12	УО, КР
Тема 5.	Лидерство.	14	0		2		12	УО, КР
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	14	0		2		12	УО, КР
Тема 7.	Менеджмент знаний.	14	0		2		12	УО, КР
Промежуточная аттестация		Зачет						Т
Всего (акад./астр):		108	4		18		86	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	23	1		2		20	УО, КР
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	14	0		2		12	УО, КР
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	15	1		2		12	УО, КР
Тема 4.	Культура организации.	13	0		1		12	УО, КР
Тема 5.	Лидерство.	13	0		1		12	УО, КР
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	13	0		1		12	УО, КР
Тема 7.	Менеджмент знаний.	17	0		1	4	12	УО, КР
Промежуточная аттестация		Зачет						Т
Всего (акад/астр):		108	2		10	4	92	

* – контрольные работы (КР), устный опрос (УО), тестирование (Т)

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции

Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Нестабильная, неопределенная, сложная и неоднозначная среда и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель трех секторов экономики. 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. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: огромные массивы информации, которые собирают, обрабатывают и анализируют с помощью технологий; искусственный интеллект; машинное обучение, схема получения хеша транзакций.

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

Ключевые показатели эффективности 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

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 ИСО 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура гибких методологий разработки. Возможности и ограничения для подходов гибких методологий разработки. Технология гибкой методологии управления проектами, разбивающая срок выполнения проекта на равные промежутки времени, в которые команда работает над продуктом поэтапно.

Тема 5. Лидерство

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

Тема 6. Инновационный менеджмент

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 бережливого производства. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

Тема 7. Менеджмент знаний

Менеджмент знаний. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент отношения рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида человеческих возможностей.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины «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)
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.	

Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: устный опрос, контрольные работы

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольные работы.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре менеджмента.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;

- выполнение контрольной работы;

Критерии оценивания опроса:

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

Критерии оценивания решения контрольной работы:

- полнота ответа;
- аргументированность позиции;
- связь с практикой, наличие практических рекомендаций.

Типовые вопросы для устного опроса

1. Перечислить этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Охарактеризовать увеличение скорости изменений.
3. Указать влияние нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной среды на развитие менеджмента.
4. Идентифицировать тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
5. Воспроизвести модель трех секторов экономики.
6. Перечислить постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макроуровне и микроуровне.
7. Рассказать про экономику впечатлений и менеджмент.
8. Отметить особенности глобализации и ее последствия для менеджмента.
9. Назвать новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
10. Перечислить поколенческие тренды в менеджменте.
11. Перечислить тренды развития менеджмента в российской практике.
12. Составить список использования в менеджменте новых технологических возможностей.
13. Перечислить изменения в стратегическом планировании.
14. Назвать участников формирования стратегии.
15. Перечислить методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
16. Сформулировать критерии выбора между инсорсингом и аутсорсингом.
17. Перечислить новые возможности построения сетевых организаций.
18. Назвать изменения в процедуре контроля.
19. Перечислить принципы осуществления контроля.
20. Рассказать о делегировании функций контроля сверху вниз.
21. Дать определение контроля потребителя и стандарта АА 1000.
22. Рассказать об информационных системах контроля.
23. Отметить функции бенчмаркинга как инструмент контроля.
24. Охарактеризовать ключевые показатели эффективности и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
25. Назвать методы управления талантами.
26. Назвать технологии управления вовлеченностью, приверженностью.
27. Определить понятие развития креативности.
28. Рассказать о коучинге и менторинге.
29. Соотнести человеческий и организационный потенциал, основные направления их реализации.

30. Определить ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.
31. Рассказать об обучающихся организациях: сравнить основные особенности и принципы их деятельности.
32. Назвать этапы формирования команд.
33. Дать определение понятию проектный менеджмент.
34. Охарактеризовать влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
35. Дать определение понятию культуры организации. Рассказать об основных путях и способах формирования и развития организационной культуры.
36. Идентифицировать управление по ценностям.
37. Указать принципы в организации.
38. Рассказать об организациях осознанного развития.
39. Назвать принципы корпоративной социальной ответственности.
40. Указать сферу применения международных стандартов ИСО 26000:2010.
41. Рассказать о кросскультурных аспектах менеджмента, культуре, возможностях и ограничениях для подходов культуры гибких методологий разработки.
42. Охарактеризовать технологию гибкой методологии управления проектами, разбивающую срок выполнения проекта на равные промежутки времени, в которые команда работает над продуктом поэтапно.
43. Перечислить признаки лидерства и требования к личности лидера в организации.
44. Идентифицировать лидера, как коуча, как генератора смыслов.
45. Перечислить методы управления конфликтами.
46. Дать определение инновационному менеджменту. Перечислить виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
47. Рассказать о концепции кайдзен и бережливом производстве.
48. Отметить бенчмаркинг как источник инноваций.
49. Перечислить направления организации инновационной деятельности и формирования инновационных стратегий.
50. Дать оценку инновационной активности.
51. Дать определение менеджменту знаний.
52. Характеризовать сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
53. Охарактеризовать применение коэффициента отношения рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании.
54. Назвать виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
55. Назвать явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.
56. Перечислить функции управления знаниями.
57. Рассказать о пирамиде человеческих возможностей.

Примерная тематика контрольных работ

1. Стратегическое планирование деятельности организации
2. Выбор стратегического направления развития организации
3. Роль стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга в управлении организацией
4. Стратегическое мышление
5. Анализ успешно реализованных стратегий
6. Сравнительный анализ асимметричных и симметричных ответных стратегий
7. Стратегия новых горизонтов
8. Стратегия улучшений

9. Стратегия совмещения
10. Стратегия улучшений на примере концепции «Шесть сигм»
11. Стратегия природопользования и экологизация хозяйственной деятельности
12. Цели и задачи стратегии природопользования
13. Экономические механизмы природопользования
14. Социальный аспект стратегии
15. Стратегия развития науки и высоких технологий
16. Реализация стратегии устойчивого развития
17. Стратегические инициативы в экономике
18. Мониторинг и контроль внедрения стратегии
19. Индекс человеческого развития как интегральный показатель качества жизни населения
20. Реализация стратегии организации
21. Стратегический контроль деятельности организации
22. Стратегический анализ деятельности организации
23. Функциональный, проектный, продуктовый менеджмент
24. Организация стратегического управления инновациями
25. Системы гибкого стратегического планирования деятельностью организации
26. Анализ внешней среды организации
27. Прогноз внешней среды организации
28. Оценка внутренних возможностей организации
29. Тактическое планирование деятельности организации
30. Оперативное планирование деятельности организации

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов: компьютерное тестирование и очное собеседование по вопросам к зачету (для студентов очной формы обучения), компьютерное тестирование и онлайн-собеседование по вопросам к зачету (для студентов заочной формы обучения).

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 зачета (при его согласии). Высокой является успеваемость, составляющая по данным системы электронного обучения, не менее 51 балла.

Тестирование в системе электронного обучения включает от 20 до 30 тестовых заданий по темам учебной дисциплины «Современный менеджмент». При тестировании отводится не менее 1 минуты на выполнение одного тестового задания.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-6.1 Способен определять приоритеты собственной деятельности и направления ее совершенствования на	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с	Умеет определять приоритетные задачи саморазвития. Способен выделить основные задачи

основе использования методов самоменеджмента	использованием возможностей системы непрерывного образования.	собственной образовательной траектории.
ОПК ОС-1.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Диагностирует проблемную ситуацию, предлагает управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории, используя инструменты бенчмаркинга.	Полнота и глубина знания теоретических основ современного менеджмента. Самостоятельное, грамотное применение методов и процедур менеджмента.

Типовые вопросы к зачету

1. Этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Увеличение скорости изменений. Нестабильная, неопределенная, сложная и неоднозначная среда и ее влияние на менеджмент.
3. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
4. Модель Фишера-Кларка.
5. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне.
6. Экономика впечатлений и менеджмент.
7. Глобализация и ее последствия для менеджмента.
8. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
9. Поколенческие тренды в менеджменте.
10. Тренды развития менеджмента в российской практике.
11. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: огромные массивы информации, которые собирают, обрабатывают и анализируют с помощью технологий; искусственный интеллект; машинное обучение, схема получения хеша транзакций.
12. Изменения в стратегическом планировании.
13. Участники формирования стратегии.
14. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
15. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом.
16. Новые возможности построения сетевых организаций.
17. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз.
18. Контроль потребителя: современные формы.
19. Стандарт АА 1000.
20. Информационные системы контроля.
21. Бенчмаркинг как инструмент контроля.
22. Ключевые показатели эффективности и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
23. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью.
24. Развитие креативности.
25. Коучинг и менторинг.
26. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации.
27. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.

28. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности.
29. Формирование команд.
30. Виртуальные команды.
31. Проектный менеджмент.
32. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
33. Культура организации.
34. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры.
35. Управление по ценностям.
36. Принципы в организации.
37. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации.
38. Корпоративная социальная ответственность.
39. Международные стандарты ИСО 26000:2010.
40. Кросскультурные аспекты менеджмента.
41. Культура гибких методологий разработки.
42. Возможности и ограничения для подходов гибких методологий разработки.
43. Технология гибкой методологии управления проектами, разбивающая срок выполнения проекта на равные промежутки времени, в которые команда работает над продуктом поэтапно.
44. Лидерство.
45. Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов.
46. Методы управления конфликтами.
47. Инновационный менеджмент.
48. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
49. Руководство Осло. Инновации в малом.
50. Концепция кайдзен и бережливого производства.
51. Бенчмаркинг как источник инноваций.
52. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий.
53. Оценка инновационной активности.
54. Менеджмент знаний.
55. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
56. Коэффициент отношения рыночной стоимости компании к восстановительной стоимости активов компании.
57. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
58. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.
59. Функции управления знаниями.
60. Пирамида человеческих возможностей.

Примерное тестовое задание

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

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.

Опрос проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается четкая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает четкие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

«Не зачтено»	Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.
--------------	--

В случае оценки знаний на основе тестирования используется следующая шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценки
«Зачтено»	Правильно выполнено не менее 70% тестовых заданий.
«Не зачтено»	Правильно выполнено менее 70% тестовых заданий.

6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК

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 <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560189>
2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540969>
3. Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841703>
4. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560008>
5. Управление знаниями. Теория и практика : учебник для вузов / ответственный редактор А. И. Уринцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18720-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560250>

7.2. Дополнительная литература

1. Берг, де В. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / д. Берг. ван, П. Питерсма ; перевод с английского В. Н. Егорова ; художник И. Е. Шкерин. — 7-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 403 с. — ISBN 978-5-93208-522-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/166733>
2. Иванова, Т. Ю. 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.
3. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>
4. Малюк, В.И.. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 192 с.

5. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум / Е. Л. Маслова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 159 с.
6. Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535896>
7. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558>
8. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / [В. Г. Антонов и др.] ; под ред. В. Я. Афанасьева ; Гос. ун-т упр.. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - 665 с.
9. Трачук, А. В. Менеджмент: учебник / Трачук А.В., Саяпина К.В., Астафьева О.В., Волков Л.В., Жидиков В.В., Илькевич С.В., Кузин Д.В., Линдер Н.В., Налбандян Г.Г., Обыденков А.Ю., Тарасов И.В., Трифонов П.В., Устинова О.Е., Харитонова Е.Н., Чемоданова О.Н. — Москва: КноРус, 2021. — 493 с. — ISBN 978-5-406-08471-7. — URL: <https://book.ru/book/940713>
10. Фролов, Ю. В. Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05521-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564041>

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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

7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://ibooks.ru>

Статьи из журналов и статистических изданий Лань <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://e.lanbook.com>

Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://new.znanium.com/catalog/books/theme>

Электронная библиотечная система «BOOK.RU» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://www.book.ru>

Образовательная платформа «Юрайт» <https://idp.nwipa.ru/idp/profile/SAML2/Redirect/SSO?execution=e1s2>

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.

7.5. Иные источники

1. www.nnir.ru / – Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / – Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / – Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / – Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.yandex.ru / – Поисковая система
7. www.busineslearning.ru / – Система дистанционного бизнес-образования
8. <http://www.consultant.ru> / – Консультант плюс
9. <http://www.garant.ru> / – Гарант
10. www.uptrp.ru / – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
11. <http://www.hrm.ru> / – Портал о кадровом менеджменте
12. <http://www.kadrovik.ru> / – сайт журнала «kadrovik.ru»
13. <http://www.top-personal.ru> / – сайт журнала «Управление персоналом»

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

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа СДО для проведения онлайн занятий и групповой работы.

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle.

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

