

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.09.2024 17:58:44  
Уникальный программный ключ:  
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  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
Кафедра менеджмента  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

\_\_\_\_\_ Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Антикризисный менеджмент**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
Реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**ФДТ.04. Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии**  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

**38.04.02 Менеджмент**  
(код, наименование направления подготовки (специальности))

**Очная/заочная**  
(форма(ы) обучения)

**Год набора: 2024**

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Авторы-составители:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Рыжих Линда Викторовна

Заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., профессор Лабудин Александр Васильевич

*РПД ФДТ.04 Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии* одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 11 апреля 2024 года № 7.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....  | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....   | 7  |
| 3. Содержание и структура дисциплины.....   | 8  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....   | 10 |
| 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....  | 15 |
| 6. Методические материалы для освоения дисциплины .....   | 18 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....                                      | 19 |
| 7.1 Основная литература.....  | 19 |
| 7.2 Дополнительная литература .....   | 20 |
| 7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....   | 20 |
| 7.4 Интернет-ресурсы.....   | 20 |
| 7.5 Иные источники.....   | 21 |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ..... | 21 |

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

1.1. Дисциплина ФДТ.04 Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код компонента компетенции | Наименование компонента компетенции  |
|-----------------|--|----------------------------|--|
| ПКс-3           | Способность сформировать и обеспечить функционирование аппарата технико-экономического динамического анализа для выявления тенденций финансового состояния организации | ПКс-3.1                    | Способен обеспечивать формирование аппарата технико-экономического динамического анализа для выявления тенденций финансового состояния организации     |
|                 |  | ПКс-3.2                    | Способен обеспечивать функционирование аппарата технико-экономического динамического анализа для выявления тенденций финансового состояния организации |
| ПКс-12          | Способность разработать и применить методологию и методику формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния                                      | ПКс-12.1                   | Способен разрабатывать методологию и методику формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния                                   |
|                 |  | ПКс-12.2                   | Способен применять методологию и методику формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния                                       |

## 1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии профстандарта) /<br>профессиональные действия  | Код<br>компонента<br>компетенции | Результаты обучения  |
|---|----------------------------------|--|
| D/01.7 Методическое обеспечение, поддержание и координация процесса управления рисками /<br>Формирование методологических основ интегральной системы управления рисками, формирование основных принципов разработки локальных нормативных актов по управлению рисками на уровне крупных организаций и подразделений | ПКс-3.1                          | <p><b>На уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущности основных инструментов менеджмента;</li> <li>- содержания понятия «устойчивое развитие»;</li> <li>- классификации показателей технико-экономического динамического анализа.</li> </ul> <p><b>На уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применения современных концепций антикризисного менеджмента при формировании плана устойчивого развития организации;</li> <li>- оценивания эффективности используемых в целях обеспечения устойчивого развития организации инструментов менеджмента</li> </ul> <p><b>На уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использования методик аналитического исследования с целью выявления тенденций развития организации;</li> <li>- формирования алгоритма проведения технико-экономического динамического анализа как ключевого компонента процесса антикризисного управления организацией.</li> </ul> |
|   | ПКс-3.2                          | <p><b>На уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов управления устойчивым развитием организации;</li> <li>- способов, методов и правил проведения аналитических исследований, применяемых в менеджменте.</li> </ul> <p><b>На уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использования в практике менеджмента организации инструментария комплексного анализа;</li> <li>- проведения технико-экономического динамического анализа деятельности организации.</li> </ul> <p><b>На уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применения результатов технико-экономического динамического анализа при оценке потенциала устойчивого развития организации;</li> <li>- разработки стратегии устойчивого развития организации на основе выявленных в ходе анализа тенденций.</li> </ul>   |

|  |          |   |
|--|----------|---|
|  | ПКс-12.1 | <p><b>На уровне знаний:</b><br/>- принципов и этапов антикризисного управления;<br/>- способов и методов составления антикризисных программ.</p> <p><b>На уровне умений:</b><br/>- использования инструментов менеджмента при формировании программ выхода организации из кризисного состояния;<br/>- интерпретации результатов технико-экономического и финансового анализа в процессе разработки плана устойчивого развития организации.</p> <p><b>На уровне навыков:</b><br/>- реализации основных принципов современных концепций антикризисного управления;<br/>- разработки алгоритма формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния.</p>   |
|  | ПКс-12.2 | <p><b>На уровне знаний:</b><br/>- универсальных методик и методов менеджмента;<br/>- специализированных инструментов антикризисного управления организацией.</p> <p><b>На уровне умений:</b><br/>- осуществления выбора оптимальных инструментов менеджмента при составлении программ выхода организации из предбанкротного состояния;<br/>- обоснования применения определённого метода и инструмента менеджмента на разных этапах реализации программы антикризисного развития.</p> <p><b>На уровне навыков:</b><br/>- практического использования системы универсальных и специализированных инструментов менеджмента в ходе реализации процесса антикризисного управления;<br/>- применения эффективной методологии и методики формирования программы устойчивого развития организации.</p> |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 ак.часа/54 астр.ч. на очной форме обучения.

| Вид работы                    | Трудоемкость в академ.часах/астр.ч.<br>(очная)  | Трудоемкость в академ.часах/астр.ч.<br>(заочная)  |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Общая трудоемкость</b>     | 72/54   | 72/54   |
| <b>Аудиторная работа</b>      | 10/7,5  | 6/4,5   |
| Лекции                        | 4/3   | 2/1,5   |
| Практические занятия          | 6/4,5   | 4/3   |
| <b>Самостоятельная работа</b> | 62/46,5   | 62/46,5   |
| <b>Контроль</b>               | -   | 4/3   |
| <b>Текущий контроль</b>       | Доклады с презентациями, устный опрос, тестирование, кейсовые задания, компетентностно-ориентированные задания, реферат | Доклады с презентациями, устный опрос, тестирование, кейсовые задания, компетентностно-ориентированные задания, реферат |
| <b>Промежуточный контроль</b> | Зачет   | Зачет   |

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина ФДТ.04 Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии является факультативной дисциплиной учебного плана профиля «Антикризисный менеджмент» по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «магистр»). Дисциплина читается в 4 семестре по очной и заочной формам обучения. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

Учебная дисциплина ФДТ.04 Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии является логическим продолжением изученных дисциплин: Современный менеджмент, Стратегический менеджмент и стратегический анализ, Финансовый менеджмент в условиях кризиса, Финансовый менеджмент и корпоративные финансы, Аудит предприятия в условиях риска.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

| № п/п                    | Наименование тем (разделов)                                | Объем дисциплины, час. |   |         |         |     | СР | Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации |
|--------------------------|--|------------------------|---|---------|---------|-----|----|--|
|                          |  | Всего                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |         |         |     |    |  |
|                          |  |                        | Л/ ДОТ  | ЛР/ ДОТ | ПЗ/ ДОТ | КСР |    |  |
| Тема 1                   | Предметная область менеджмента в устойчивом развитии       | 16                     | 1   | -       | 1       | -   | 14 | УО, ДП, Реф  |
| Тема 2                   | <b>7.1 Понятия и определения устойчивого развития</b>      | 19                     | 1   | -       | 2       | -   | 16 | УО, Т, Реф   |
| Тема 3                   | Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии           | 18                     | 1   | -       | 1       | -   | 16 | УО, КОЗ, Реф   |
| Тема 4                   | Управление, информация и организация в устойчивом развитии | 19                     | 1   | -       | 2       | -   | 16 | УО, Реф  |
| Промежуточная аттестация |  |                        |   |         |         |     |    | зачет  |
| Всего (акад. часы):      |  | 72                     | 4   |         | 6       |     | 62 |  |

*Устный опрос (УО), Доклад с презентацией (ДП), тестирование (Т), реферат (РЕФ), компетентностно-ориентированное задание (КОЗ), кейсовое задание (К).*

##### Заочная форма обучения

| № п/п  | Наименование тем (разделов)                          | Объем дисциплины, час. |   |         |         |     | СР | Форма текущего контроля успеваемости <sup>2</sup> , промежуточной аттестации |
|--------|--|------------------------|---|---------|---------|-----|----|--|
|        |  | Всего                  | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |         |         |     |    |  |
|        |  |                        | Л/ ДОТ  | ЛР/ ДОТ | ПЗ/ ДОТ | КСР |    |  |
| Тема 1 | Предметная область менеджмента в устойчивом развитии | 15,5                   | 0,5   | -       | 1       | -   | 14 | УО, ДП, Реф  |
| Тема 2 | <b>7.2 Понятия и определения</b>                     | 17,5                   | 0,5   | -       | 1       | -   | 16 | УО, Т, Реф   |

<sup>1</sup> Применяемые формы текущего контроля успеваемости: доклад с презентацией (ДП), кейсовое задание (К), компетентностно-ориентированное задание (КОЗ), тестирование (Т), устный опрос (УО), реферат (Реф)

<sup>2</sup> Применяемые формы текущего контроля успеваемости: доклад с презентацией (ДП), кейсовое задание (К), компетентностно-ориентированное задание (КОЗ), тестирование (Т), устный опрос (УО), реферат (Реф)



|                          | <b>ия<br/>устойчиво<br/>го<br/>развития</b>                |      |     |   |   |   |    |              |
|--------------------------|--|------|-----|---|---|---|----|--------------|
| Тема 3                   | Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии           | 17,5 | 0,5 | - | 1 | - | 16 | УО, КОЗ, Реф |
| Тема 4                   | Управление, информация и организация в устойчивом развитии | 17,5 | 0,5 | - | 1 | - | 16 | УО, Реф      |
| Промежуточная аттестация |  | 4    |     |   |   |   |    | зачет        |
| Всего (акад. часы):      |  | 72   | 2   |   | 4 |   | 62 |              |

*Устный опрос (УО), Доклад с презентацией (ДП), тестирование (Т), реферат (РЕФ), компетентностно-ориентированное задание (КОЗ), кейсовое задание (К).*

### **3.2 Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Предметная область менеджмента в устойчивом развитии**

История возникновения концепции устойчивого развития (sustainable development). Устойчивое развитие модели использования ресурсов. Сохранение окружающей среды. Глобальный характер экологических проблем. Общий интерес всех стран мира по разработке политики устойчивого развития. Глобальные общественные блага и международные инициативы по их сохранению. Индикаторы мирового развития. Индекс развития человеческого потенциала. Индексы и индикаторы устойчивого развития. Этика менеджмента и социальная ответственность организации. Принятие управленческих решений. Управление человеческими ресурсами. Мотивация. Работа в командах. Обучающаяся организация.

#### **Тема 2. Понятие и определения устойчивого развития**

Триединая концепция устойчивого развития. Этические устои, принципы экологической целостности, всеобщие права человека, уважение к культурному разнообразию, экономическая справедливость. Минимизация отходов. Роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов устойчивого развития. Развитие и изменения. Системный подход к процессу изменений. Классификация изменений в организации. Сопротивление изменениям. Организационные изменения и устойчивое развитие.

#### **Тема 3. Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии**

Основные инструменты менеджмента в системе управления организацией. Понятие метода и методология менеджмента. Общенаучные и специфические методы менеджмента. Общесистемные методы менеджмента: экономические, организационно-технические, социально-психологические. Подходы к раскрытию сущности и содержания процесса управления организацией. Системный, процессный, функциональный и интегрированный подходы к управлению (акценты, взаимосвязь, различия). Методы обеспечения качества менеджмента. Возможности применения риск-ориентированного

метода управления организацией. Особенности реализации метода процессно-ориентированного управления на основе оценки конкретных результатов деятельности организации. Основные стратегии и методы управления на основе концепции распространения знаний. Применение метода управления на основе самоуправляемых команд. Методы анализа современной концепции качества управления организацией. Теоретические и методологические аспекты управления изменениями в организации. Роль организационной культуры в формировании инновационного типа мышления и управления. Методы оценки эффективности управления организацией.

#### **Тема 4. Управление, информация и организация в устойчивом развитии**

Теория информации в устойчивом развитии. Эволюция понятия «управление». Основные модели генезиса систем управления. Системно-кибернетический метод и информация в управлении устойчивым развитием. Механизм управления для самоорганизующихся систем. Уровни организации, информация и энтропия. Законы и принципы организации в устойчивом развитии. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность». Законы самосохранения и развития. Законы синергии и информированности - упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Самоорганизация и самоуправление в сложных системах. Подходы к управлению устойчивым развитием социально-экономических систем. Понятие «коллаборация» в устойчивом развитии.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины ФДТ.04 Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

| <b>Тема (раздел)</b>   | <b>Методы текущего контроля успеваемости</b>                            |
|--|---|
| Тема 1. Предметная область менеджмента в устойчивом развитии       | Устный опрос, доклад с презентацией                                     |
| <b>7.3 Тема 2. Понятия и определения устойчивого развития</b>      | Устный опрос, тестирование  |
| Тема 3. Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии           | Устный опрос, кейсовое задание, компетентностно-ориентированное задание |
| Тема 4. Управление, информация и организация в устойчивом развитии | Устный опрос  |

Зачет проводится в форме устного ответа по билетам или в виде теста. По результатам сдачи зачета проставляются отметки «зачтено» / «не зачтено».

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **4.2.1. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 1. Предметная область менеджмента в устойчивом развитии**

*Вопросы для устного опроса*

1. Опишите предметную область менеджмента устойчивого развития.
2. Расскажите историю возникновения концепции устойчивое развитие.
3. Дайте определение понятия устойчивого развития.

4. Какие взгляды на термин «устойчивое развитие» существуют в мировой и отечественной науке управления? В чем их отличие?

5. Каким образом проявляется устойчивость развитие на уровне организации, города, региона и страны в целом?

#### *Темы доклада с презентацией*

1. Развитие и изменения: взаимообусловленность и единство.
2. Концепция организационного развития.
3. Концепция устойчивого развития во Всемирной стратегии сохранения природы.
4. Роль и инициативы гражданского сообщества в устойчивом развитии социально-экономических, производственных, экологических систем.
5. Системный подход к процессу изменений.
6. Классификация изменений в организации: факторы, определяющие вероятность изменений.
7. Сопротивление изменениям: отрицательные и положительные черты.
8. Влияние изменений на корпоративную культуру организации.
9. Парадигма и общественное сознание как условия устойчивого развития систем.
10. Проблемы управления процессом устойчивого развития, источники их возникновения.

#### **4.2.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 2. Понятия и определения устойчивого развития**

##### *Вопросы для устного опроса*

1. Раскройте понятие, сущность, цели, задачи, объекты исследования проблемы управления устойчивым развитием.
2. Сформулируйте отличительные черты триединой концепции устойчивого развития.
3. Охарактеризуйте типы организаций и руководителей.
4. Дайте определение следующим компонентам устойчивого развития и объясните их сущность: «этические устои», «принципы экологической целостности», «всеобщие права человека», «уважение к культурному разнообразию», «экономическая справедливость».
5. Объясните, в чем заключается роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов устойчивого развития.

##### *Тестирование*

1. Устойчивое экономическое развитие включает в себя:
  - а) развитие, которое не возлагает затраты на следующее поколение, минимизирует внешние эффекты между поколениями;
  - б) развитие, которое использует природный капитал при производстве материальных ресурсов;
  - в) развитие, которое не направленно на воспроизводство производственного потенциала.
2. Одним из основных аспектов социальной составляющей в устойчивом развитии является:
  - а) справедливое распределение благ;

б) оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных;

в) создание экологически приемлемой продукции;

г) жизнеспособность экосистем.

3. К концепциям управления устойчивым развитием можно отнести:

а) маркетинговую концепцию управления;

б) концепцию стратификации, структурированную концепцию;

в) концепцию управления переходами, стратегическое управление компаниями, концепцию многоуровневой системы перехода.

4. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?

а) в 20-е годы XX столетия;

б) в 30-е годы XX столетия;

в) в 60-е годы XX столетия;

г) в 70-е годы XX столетия;

д) в 80-е годы XX столетия.

5. Творческий потенциал человека это:

а) знания, умения, навыки;

б) способности личности создавать нечто новое, креативное мышление, воображение;

в) набор личностных качеств человека, стрессоустойчивость, лояльность, ответственность.

6. Различают 3 типа устойчивости организации:

а) внешний, внутренний, закрытый;

б) унаследованный, открытый, закрытый;

в) внешний, внутренний, открытый;

г) внешний, внутренний, унаследованный.

#### **4.2.3. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 3. Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии.**

##### *Вопросы для устного опроса*

1. Опишите системный подход к процессу изменений.

2. Проведите классификацию изменений организации.

3. Сформулируйте принципы сопротивления изменениям.

4. Охарактеризуйте роль и место процесса антикризисного управления в устойчивом развитии организации.

5. Определите значение мотивации в концепции устойчивого развития.

##### *Кейсовое задание*

1. Кейс «Концепция устойчивого развития бизнеса: "за" и "против" / недостатки и преимущества».

Дискуссия основана на подготовленных обучающимися сообщениях. Представьте себя экспертами (вы являетесь участниками круглого стола, где обсуждаются

преимущества и недостатки концепции устойчивого развития бизнеса) и попробуйте представить доводы «за» и «против» по пунктам (у каждого должны быть свои аргументы, в зависимости от материалов, подготовленных заранее из СМИ и различных публикаций по этому поводу). Половина группы выступает в защиту концепции устойчивого развития бизнеса, половина - против. Активным участникам добавляется от 5% до 10% к результирующей оценке. Тем, кто по какой-либо причине не участвовал в обсуждении, необходимо на следующее занятие принести сообщение, включающее в себя аргументы как «за», так и «против» концепции устойчивого развития бизнеса, по пунктам (5-6 пунктов), по принципу дискуссии на занятии.

В качестве домашней подготовки: найдите аргументы, статьи, высказывающие положительное и отрицательное мнение относительно программ концепции устойчивого развития бизнеса (группа делится на две части: одна половина готовит аргументы «за», другая «против»).

2. Кейс «Конкурс социальных проектов, направленных на развитие территории присутствия предприятий».

Перед игрой следует:

- определиться со спецификой и масштабом организации;
- сформировать группы представителей стейкхолдеров (групп влияния) и общественности.

В процессе игры необходимо:

- сформулировать основные проблемы социального развития региона и интересы основных групп влияния;
- разработать идеи социальных проектов;
- соотнести их с целями возможной стратегии развития компании;
- определить оптимальные формы социального партнерства для успешной реализации проектов.

#### *Компетентностно-ориентированное задание*

Задание 1. После обсуждения в группе дайте ответ на вопрос - как связаны с реализацией социальной политики составляющие основной деятельности компании:

- общая политика стратегия
- организация труда и производственный процесс;
- закупки и управление поставками;
- сбыт и продажа товара;
- маркетинг и отношения с клиентами;
- развитие человеческих ресурсов и трудовые отношения;
- финансовое управление и отношения с инвесторами;
- отношения с властью;
- отношения с другими заинтересованными сторонами?

Разработайте план мероприятий по налаживанию конструктивного взаимодействия бизнеса и СМИ, а также с другими стейкхолдерами компании, направленный на обеспечение устойчивого развития системы.

Сформулируйте свод правил менеджера для формирования эффективной социальной политики.

Задание 2. Проведите сопоставительный анализ 3-4 международных стандартов управления устойчивым развитием бизнеса и социальной хартии РСПП.

#### **4.2.4. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 4. Управление, информация и организация в устойчивом развитии**

##### *Вопросы для устного опроса*

1. Раскройте понятие «информация» в контексте процесса устойчивого развития.
2. Охарактеризуйте понятия «управление» и «система управления».
3. Объясните сущность системно-кибернетического метода и значение информации в управлении устойчивым развитием.
4. Дайте характеристику материальных и информационных потоков в социально-экономических системах разных уровней. В каком случае уместно использовать таблицы, а в каком - графики при изложении материала?
5. Сформулируйте законы организации и назовите признаки их проявления (закон самосохранения, закон развития, закон синергии, закон информированности – упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности (гармонии)).

#### **4.2.5. Темы рефератов**

1. Сущность, задачи и объекты исследования проблемы управления устойчивым развитием.
2. Основные этапы становления концепции «управление устойчивым развитием».
3. Организация мониторинга устойчивого развития социально-экономических систем разных уровней.
4. Источники информации о состоянии управления устойчивым развитием социально-экономических систем различных уровней.
5. Система показателей природоёмкости современной индустриальной и постиндустриальной цивилизации.
6. Особенности мониторинга реализации природоохранных мероприятий в РФ.
7. Программы социально ответственного маркетинга.
8. Case-studies: успешные примеры интеграции управления устойчивым развитием бизнеса в бизнес-модели. Возможность их применения в России.
9. Управление устойчивым развитием бизнеса: сущность, значение в современных условиях.
10. Социальное партнерство между работниками и работодателями.
11. Управление устойчивым развитием бизнеса и социальная защита занятого населения.
12. Сравнительный анализ российских и зарубежных стандартов устойчивого развития.
13. Социально ответственный бизнес как явление в России и мире.
14. Корпорация как моральный агент.
15. Корпоративный имидж и корпоративная репутация: сущность, значение.
16. Приоритеты социальной политики и социальные инвестиции компании.
17. Социально значимые отрасли в России и мире.
18. Социальная хартия российского бизнеса: понятие, сущность, значение.
19. Состояние и проблемы устойчивого развития малого бизнеса и семейного предпринимательства в России.

20. Малый бизнес и семейное предпринимательство как стратегия борьбы с бедностью.
21. Система международных стандартов управления деятельностью в контексте устойчивого развития организации.
22. Сравнительный анализ нефинансовой отчетности российских и зарубежных организаций.
23. Спонсорство и филантропия в жизни современной преуспевающей компании.
24. Концепция управления устойчивым развитием бизнеса в современной России: проблемы и перспективы развития.
25. Основные стандарты и инициативы в сфере управления устойчивым развитием бизнеса.
26. Современные параметры устойчивости развития бизнеса.
27. Концепция управления устойчивым развитием бизнеса М. Фридмана.
28. Концепция устойчивого развития «Triple bottom line».
29. Форматы продуктивного партнерства бизнеса и власти с некоммерческими организациями и стейкхолдерами в проектах управления устойчивым развитием организации.
30. Характеристика систем управления и схем сертификации в области управления устойчивым развитием бизнеса.
31. Системно-кибернетический метод и информация в управлении устойчивым развитием.
32. Коэволюционный подход в управлении устойчивым развитием социально-экономической жизни.
33. Нормативно-правовые аспекты управления устойчивым развитием в России и за рубежом.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1 Зачет** проводится в форме устного ответа по билетам. На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Компонент компетенции   | Промежуточный/ключевой индикатор оценивания  | Критерий оценивания   |
|---|--|---|
| ПКс-3.1<br>Способен обеспечивать формирование аппарата технико-экономического динамического анализа для выявления тенденций финансового состояния организации | Способен определять и оценивать необходимые показатели технико-экономического анализа в процессе подготовки антикризисных программ развития организации        | Формирует проект стратегии функционирования организации, ориентированной на устойчивый тип развития |
| ПКс-3.2<br>Способен обеспечивать функционирование аппарата технико-экономического   | Способен применять современные методы управления и инструменты технико-экономического анализа в процессе реализации концепции устойчивого развития организации | Разрабатывает алгоритм аналитического исследования с целью выявления                                |

|  |  |   |
|--|--|---|
| динамического анализа для выявления тенденций финансового состояния организации  |  | трендов устойчивого развития организации  |
| ПКс-12.1<br>Способен разрабатывать методологию и методику формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния | Способен использовать универсальные и специализированные методы и принципы менеджмента в ходе разработки проекта устойчивого развития организации.               | Формирует комплекс мер, направленных на оптимизацию процесса устойчивого развития организации |
| ПКс-12.2<br>Способен применять методологию и методику формирования программы выхода организации из предбанкротного состояния     | Способен обосновывать целесообразность и оценивать эффективность применения разработанной методики на определённом этапе антикризисного управления организацией. | Разрабатывает программу выхода организации из предбанкротного состояния                       |

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Перечень типовых вопросов для зачета

1. История возникновения концепции устойчивого развития, их классификация.
2. Амбивалентность перевода sustainable development на русский язык.
3. Устойчивое развитие модели использования ресурсов.
4. Сохранение окружающей среды. Глобальный характер экологических проблем.
5. Международные организации участвующие в разработке политики устойчивого развития: их задачи и роль.
6. Триединая концепция устойчивого развития.
7. Системный подход к процессу изменений.
8. Классификация изменений в организации.
9. Этика менеджмента и социальная ответственность корпорации.
10. Организационные изменения и развитие.
11. Устойчивое развитие территорий.
12. Основные подходы к пониманию сущности управления устойчивым развитием бизнеса в современной экономике и обществе.
13. Зарубежный опыт развития управления устойчивым развитием бизнеса.
14. Социально ответственный бизнес как явление.
15. Исторические предпосылки управления устойчивым развитием бизнеса.
16. Практика реализации концепции управления устойчивым развитием бизнеса в России.
17. Современные факторы интенсивного развития управления устойчивым развитием бизнеса.
18. Уровни корпоративной ответственности.
19. Модели корпоративного управления: американская, японская, западноевропейская (германская). Их достоинства и недостатки.
20. Социальные технологии и коммуникации в современном мире.



21. Роль управления устойчивым развитием бизнеса в корпоративном управлении.
22. Корпоративная социальная ответственность в современной России: проблемы и перспективы развития.
23. Процесс управления устойчивым развитием бизнеса компании.
24. Виды и направления социальных программ компании. Оценка эффективности корпоративных социальных программ.
25. Институционализация управления устойчивым развитием бизнеса внутри корпорации.
26. Иерархия инструментария управления устойчивым развитием бизнеса в корпоративном управлении.
27. Критерии устойчивости развития бизнеса.
28. Устойчивое развитие бизнеса с точки зрения стейкхолдеров.
29. Основные стандарты и инициативы устойчивого развития бизнеса.
30. Руководящие принципы и кодексы поведения.
31. Системы управления и схемы сертификации.
32. Системы подготовки отчетности.
33. Характеристика международного стандарта ИСО 14000 (экология и безопасность окружающей среды).
34. Характеристика международного стандарта ИСО 18000 (охрана труда и техника безопасности на предприятии).
35. Характеристика международного стандарта ИСО 26000 (Руководство по социальной ответственности).
36. Построение системы управления организацией стандартов управления устойчивым развитием бизнеса.
37. Цели, сущность, принципы и этапы создания нефинансовой отчетности.
38. Спонсорство и благотворительность.
39. Социальные инвестиции.

### **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

Зачет по всем темам дисциплины «Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии» проводит преподаватель. Знания, умения, навыки студента при проведении зачета оцениваются как «зачтено» или «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

| <b>Оценка</b> | <b>Требования к знаниям</b>   |
|---------------|---|
| «Зачтено»     | Дан полный, развёрнутый 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 чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, 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.  |

## 6. Методические материалы для освоения дисциплины

Рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие виды аудиторных занятий: лекции, практические занятия. На лекциях рассматривается наиболее сложный материал дисциплины. Лекция сопровождается презентациями и компьютерными текстами, что позволяет студенту самостоятельно работать над повторением и закреплением лекционного материала. Практические занятия предназначены для индивидуальной или групповой работы студентов по решению конкретных задач и выполнению заданий.

Для активизации работы студентов во время контактной работы с преподавателем отдельные занятия проводятся в интерактивной форме: дискуссии, кейс-стади и др. В качестве *самостоятельной работы* предложена внеаудиторная подготовка к практическим занятиям, изучение литературы по темам дисциплины и *написание реферата*.

### Очная/заочная форма обучения

| Наименование темы или раздела дисциплины                     | Список рекомендуемой литературы |                               | Вопросы для самопроверки   |
|--|---------------------------------|-------------------------------|--|
|  | Основная (№ из перечня)         | Дополнительная (№ из перечня) |  |
| Тема 1. Предметная область менеджмента в устойчивом развитии | 1-4                             | 1-3                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается экономическая сущность понятия «устойчивое развитие»?</li> <li>2. Какова роль менеджмента в устойчивом развитии экономических субъектов?</li> <li>3. Какие методы менеджмента используются при анализе процесса устойчивого развития экономических систем?</li> <li>4. Перечислите факторы устойчивого развития организации.</li> <li>5. Какие управленческие решения направлены на обеспечение устойчивого развития организаций?</li> </ol> |

|  |     |     |  |
|--|-----|-----|--|
| Тема 2. Понятия и определения устойчивого развития                 | 1-4 | 1-3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие взаимодействующие сферы и области менеджмента определяют процесс устойчивого развития?</li> <li>2. Какие виды экономической устойчивости Вам известны?</li> <li>3. Перечислите основные принципы и целевые установки устойчивого развития.</li> <li>4. В чем заключается суть триединой концепции устойчивого развития?</li> <li>5. Какова роль системного подхода применительно к процессу изменений?</li> </ol>  |
| Тема 3. Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии           | 1-4 | 1-3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чём заключается роль общесистемных методов менеджмента в повышении устойчивости развития организации?</li> <li>2. Какие методы и инструменты управления устойчивым развитием Вы знаете?</li> <li>3. Перечислите элементы цикла управления устойчивым развитием системы.</li> <li>4. Каковы подходы к определению эффективности качества менеджмента в устойчивом развитии?</li> <li>5. Каков алгоритм расчёта общей устойчивости работы организации по достижению поставленных целей?</li> </ol> |
| Тема 4. Управление, информация и организация в устойчивом развитии | 1-4 | 1-3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что подразумевает собой понятие «управление устойчивостью развития хозяйствующей системы»?</li> <li>2. Каковы базовые компоненты системы управления устойчивым развитием?</li> <li>3. Что такое социальная устойчивость организации?</li> <li>4. В чём заключается суть и значение теории информации в устойчивом развитии?</li> <li>5. Перечислите законы и принципы организации в устойчивом развитии.</li> </ol>  |

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

### 7.1 Основная литература

1. Аналитика устойчивого развития : монография / М. Н. Толмачев, О. В. Ефимова, Д. А. Ендовицкий [и др.] ; под общ. ред. О. В. Ефимовой, М. Н. Толмачева. — Москва : КноРус, 2024. — 270 с. — ISBN 978-5-406-12040-8. — URL: <https://book.ru/book/950598>

2. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 169 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/13445. - ISBN 978-5-16-011137-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2052386>
3. Брче М. А. Устойчивое развитие: механизмы реализации / М.А. Брче, И.Н. Омельченко, А. Шааб. - Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. - 169 с. - ISBN 978-5-7038-5456-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/378420/reading>
4. Данилина, М. В., Устойчивое развитие : учебное пособие / М. В. Данилина, В. Б. Терновсков. — Москва : Русайнс, 2024. — 125 с. — ISBN 978-5-466-05715-7. — URL: <https://book.ru/book/953096>
5. Старикова, Е. А., Устойчивое развитие в меняющемся мире. Роль государства и бизнеса + еПриложение : монография / Е. А. Старикова. — Москва : КноРус, 2022. — 316 с. — ISBN 978-5-406-09042-8. — URL: <https://book.ru/book/942124>

## 7.2 Дополнительная литература

1. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 236 с.
2. Ведяева Е.С. Обеспечение устойчивого развития территорий [Электронный ресурс]: монография / Е.С. Ведяева. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 68 с. - 978-5-4487-0106-1. - Режим доступа: <http://idp.nwipa.ru:2239/70807.html>.
3. Гладышев А.Г. Совершенствование механизма устойчивого развития местного сообщества [Электронный ресурс]: монография / А.Г. Гладышев. - Электрон. текстовые данные. - М.: Научный консультант, 2018. - 92 с. - 978-5-9909964-7-2. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75146.html>.
4. Давлетшина Л.М. Управление устойчивым развитием бизнеса: учебно-методическое пособие / Л.М. Давлетшина. – Казань: Издательство Казанского университета, 2019. – 44 с.
5. Устойчивое развитие. Евразийская Организация экономического сотрудничества. [Электронный ресурс]. URL: [https://eurasianeconomic.org/sustainable\\_development.phtml](https://eurasianeconomic.org/sustainable_development.phtml) (дата обращения: 26.10.2022).
6. Цели в области устойчивого развития. Официальный сайт ООН. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals> (дата обращения: 26.10.2022).

## 7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

ГОСТ Р ИСО 37101-2018 «Устойчивое развитие в сообществах. Система менеджмента. Общие принципы и требования»;  
 ГОСТ Р ИСО 20121-2014 «Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство по менеджменту устойчивости событий»;  
 ISO 22316:2017 «Безопасность и устойчивость к негативным внешним воздействиям. Устойчивость организации. Принципы и качественные признаки»

## 7.4 Интернет-ресурсы

Для освоения дисциплины следует пользоваться доступом через сайт научной библиотеки <http://nwara.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

**Русскоязычные ресурсы:**

- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»;
- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»;
- статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам

**«Ист-Вью»**

- энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»;
- полные тексты диссертаций и авторефератов **Электронная Библиотека**

**Диссертаций РГБ.**

**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.

### 7.5 Иные источники

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие ресурсы сети Интернет: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/>

## 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 MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы, а также 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).

| № 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 |