

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:45:23  
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**

**Б1.О.01 Современный менеджмент**  
(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.**

**Автор-составитель:** к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина Ольга Владимировна

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

*РПД Б1.О.01 Современный менеджмент* 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 .....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	19
6. Методические материалы для освоения дисциплины .....	23
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" .....	24
7.1 Основная литература.....	24
7.2 Дополнительная литература .....	25
7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	25
7.4 Интернет-ресурсы.....	26
7.5 Иные источники.....	26
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	26

## 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:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-6.1	На уровне знаний: - методы и приемы самооценки; - технологии самоменеджмента; - специфику современных функций менеджмента.
		На уровне умений: - определять приоритеты собственной деятельности; - реализовывать приоритеты собственной деятельности.
		На уровне навыков: - применять методы самооценки менеджера; - использовать самоменеджмент в профессиональной деятельности.

	ОПК ОС-1.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- теория менеджмента;</li><li>- технологию бенчмаркинга;</li><li>- инновации в современном менеджменте.</li></ul>
		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- решать управленческие задачи;</li><li>- обобщать лучшие практики управления;</li><li>- критически анализировать существующие управленческие подходы.</li></ul>
		<p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- собирать информацию и анализировать состояние и изменения внешней среды;</li><li>- применять инновационные практики менеджмента;</li><li>- эффективно решать управленческие задачи.</li></ul>

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов на очной обучения. Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/астр.ч.) очная форма обучения	Трудоемкость (в акад. часах/астр.ч.) заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/81</b>	<b>108/81</b>
<b>Аудиторная работа</b>	54/40,5	10/7,5
Лекции	10/7,5	2/1,5
Практические занятия	44/33	8/6
<b>Самостоятельная работа</b>	54/40,5	94/70,5
<b>Контроль</b>	-	4/3
Формы текущего контроля	<i>реферат, доклад с презентацией, кейс, тесты, ролевая игра, ситуационные задания, устный опрос</i>	<i>реферат, доклад с презентацией, кейс, тесты, ролевая игра, ситуационные задания, устный опрос</i>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет	Зачет

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.01 Современный менеджмент является дисциплиной обязательной части дисциплин учебного плана профиля «Антикризисный менеджмент» по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «магистр»). Дисциплина читается в 1 семестре по очной форме обучения, на 1 курсе в зимнюю и летнюю сессию на заочной форме обучения. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

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

### 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	Менеджмент: современные тенденции	13	2	-	6	-	5	Реф.
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	17	1	-	6	-	10	ДП
Тема 3	Управление людьми в организациях	16	1	-	6	-	9	К
Тема 4	Культура организации	16	1	-	6	-	9	Т
Тема 5	Лидерство	17	1	-	8	-	8	РИ
Тема 6	Инновационный менеджмент	17	2	-	6	-	9	СЗ
Тема 7	Менеджмент знаний	12	2	-	6	-	4	УО
Промежуточная аттестация								зачет
Всего (акад. часы):		108/81	10/7,5		44/33		54/40,5	

*Реф -реферат, ДП-доклад с презентацией, К-кейс, Т-тесты, РИ-ролевая игра, СЗ-ситуационные задания, УО-устный опрос.*

##### 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	Менеджмент: современные тенденции	11,5	0,5	-	1	-	10	Реф.
Тема 2	Трансформация планирования и контроля	16,5	0,5	-	1	-	15	ДП
Тема 3	Управление людьми в организациях	16,5	0,5	-	1	-	15	К
Тема 4	Культура организации	15,5	0,5	-	1	-	14	Т

<sup>1</sup> Используемые формы текущего контроля успеваемости: реферат (Реф), ситуационная задача (СЗ), доклад с презентацией (ДП), решение кейсов (К), ролевые игры (РИ), устный опрос (УО), тесты (Т).

<sup>2</sup> Используемые формы текущего контроля успеваемости: реферат (Реф), ситуационная задача (СЗ), доклад с презентацией (ДП), решение кейсов (К), ролевые игры (РИ), устный опрос (УО), тесты (Т).

Тема 5	Лидерство	15	-	-	1	-	14	РИ
Тема 6	Инновационный менеджмент	17	-	-	2	-	15	СЗ
Тема 7	Менеджмент знаний	12	-	-	1	-	11	УО
Промежуточная аттестация		4/3						зачет
Всего (акад. часы):		108	2/1,5		8/6		94/70,5	

*Реф -реферат, ДП-доклад с презентацией, К-кейс, Т-тесты, РИ-ролевая игра, СЗ-ситуационные задания, УО-устный опрос.*

### 3.2 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 ФишераКларка. 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. КРІ 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. Классические и инновационные типы организационных культур. Управление по ценностям. Принципы деятельности 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. Канбан-метод.

#### **Тема 5. Лидерство.**



Типы лидеров. Требования к личности лидера в организации. Формальное и неформальное лидерство. Компетенции современного лидера. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Лидер и команда. Социально-психологические аспекты лидерства. Методы управления конфликтами. Технологии поведения в конфликтной ситуации. Способы снижения негативных последствий конфликтов. Конфликтоустойчивость лидера.

#### **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. Носители организационных знаний. Пирамида Хэмела. Технологии сохранения организационных знаний. Культура организации как среда снижения интеллектуальных потерь.

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

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01 Современный менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

#### *Очная форма обучения*

<b>Тема (раздел)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции	Реферат на заданную тему
Тема 2. Трансформация планирования и контроля	Темы для докладов с презентацией
Тема 3. Управление людьми в организациях	Решение кейсов
Тема 4. Культура организации	Решение тестовых заданий
Тема 5. Лидерство	Ролевая игра
Тема 6. Инновационный менеджмент	Решение ситуационных задач
Тема 7. Менеджмент знаний	Устный опрос

Зачет проводится с применением метода тестирования. По результатам сдачи зачета проставляются оценки «зачтено», «не зачтено».

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

##### **4.2.1. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 1.**

##### Менеджмент: современные тенденции

##### **Темы рефератов:**

1. Современные тенденции развития менеджмента
2. Функции современного менеджмента
3. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент.
4. Гуманизация менеджмента 21 века

5. Новые типы менеджмента
6. Специфика современного менеджмента в коммерческом секторе экономики
7. Специфика современного менеджмента в сфере государственного и муниципального управления
8. Специфика современного менеджмента в некоммерческом секторе экономики
9. Специфика современного менеджмента в уплощенных организационных структурах
10. Лидер и менеджер: общее и различия
11. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне
12. Этапы развития теории и практики менеджмента.
13. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
14. Модель ФишераКларка.
15. Экономика впечатлений и менеджмент.
16. Процесс глобализации и его последствия для менеджмента.
17. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
18. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z.
19. Тренды развития менеджмента в российской практике
20. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
21. Цифровизация менеджмента
22. Исторические предпосылки формирования современного направления менеджмента
23. Сравнительный анализ современных направлений с классическим направлением менеджмента
24. Новые вызовы BANI-мира и их влияние на современный менеджмент
25. Приоритет эмерджентных систем управления перед иерархиями
26. Антихрупкость как элемент методологии современного менеджмента
27. Лидеры и команды как тенденции современного менеджмента
28. Теория «черного лебедя» в менеджменте
29. Менеджмент в постиндустриальном мире
30. Менеджмент в эпоху перемен

#### **4.2.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 2. Трансформация планирования и контроля**

##### **Темы доклада с презентацией:**

1. О серии стандартов AA1000.
2. Хронология развития серии AA1000
3. Назначение и сфера применения AA1000 AP (2018).
4. Ключевые преимущества эффективной реализации AA1000 AP (2018)
5. От AA1000 APS (2008) к AA1000 AP (2018): основные изменения
6. Четыре принципа AA1000 AP (2018)
7. Распространенность стандартов серии AA1000 в России
8. Перспективы и проблемы развития сетевых организаций в России
9. Планирование и контроль в виртуальных организационных структурах
10. Специфика контроля при удаленном режиме работы сотрудников
11. Новые формы контроля в современном обществе
12. Процедура и мероприятия общественного контроля
13. Специфика и процедуры потребительского контроля
14. Стратегическая сессия как элемент современного стратегического планирования

15. Участники формирования стратегии в современном отечественном бизнесе
16. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом: сравнительный анализ
17. Способы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании
18. Формы работы с целями и ценностями
19. Принципы компании: реальные и декларируемые
20. Формирование миссии компании
21. Управление по целям: как его реализуют в современном бизнесе
22. Делегирование: как его понимают современные менеджеры
23. Бенчмаркинг как инструмент контроля
24. Концепция ХАССП и ее основные принципы
25. Система менеджмента качества организации
26. Фасилитация как технология менеджмента
27. Экосистема современной организации
28. «Метод позитивного исследования»
29. Классические и современные методы годового планирования
30. Сравнение техник содержательного и количественного контроля

#### **4.2.3. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 3. Управление людьми в организациях**

##### **Решение кейсов (примеры):**

##### **Кейс 1.**

##### **Кейс «Создание нематериальной системы мотивации»**

##### **Ситуация**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 10000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 50 000 рублей после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации

##### **Задание**

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы? Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

##### **Кейс 2.**

##### **Ситуация**

Российская дистрибуторская компания, штат около 170 человек. В связи с пандемией компания столкнулась с серьезным падением продаж. В течение нескольких месяцев компания не могла заключить ни одного нового договора, и денежные поступления шли

только от ранее подписанных контрактов. Руководитель отдела продаж был растерян и подавлен. Ходил по офису молчаливый и угрюмый, отменил все регулярные совещания и планерки, считая их «ненужными и бессмысленными». Общаясь с коллегами в неформальной обстановке: курилке, за чашкой кофе, во время ланча постоянно заводил разговоры о том «сколько еще продержится эта контора».

Менеджеры по продажам и другие специалисты восприняли это, как сигнал к действию. Многие стали искать работу, и откровенно ходили на собеседования в рабочее время. В результате, люди «побежали» из компании, хотя ни задержек, ни сокращений заработной платы фактически не было. Негативное воздействие этого пессимистического настроения зашло так далеко, что постоянные клиенты стали звонить генеральному директору компании с вопросом: «Правда, что вы скоро закрываетесь?» После это генеральный директор понял, что нужно срочно корректировать ситуацию в отделе продаж. Но подразделение уже разваливалось и рассыпалось на глазах, спасти его было практически невозможно, и генеральный директор принял решение формировать коммерческую команду «с нуля».

### **Задание**

Какие ошибки были допущены руководством компании? Как должен был вести себя руководитель отдела продаж? Почему пессимистические настроения нашли отклик в сотрудниках? Что нужно сделать, чтобы изменить ситуацию? Действительно ли создание команды «с нуля» - единственный выход?

## **4.2.4. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 4. Культура организации**

### **Тестовые задания с ответами.**

1. Один из общих методов исследования организационной культуры:
  - а) системный +
  - б) анализ
  - в) дискуссия
2. Культура «усердной работы» по Т. Дилу и А. Кеннеди предполагает:
  - а) высокая степень риска и медленная обратная связь
  - б) риск невелик, быстрая обратная связь, поощрение работников +
  - в) слабая обратная связь, постоянное поощрение сотрудников
3. Один из общих методов исследования организационной культуры:
  - а) культурологический
  - б) дискуссия
  - в) антропологический +
4. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежит опыт сотрудников:
  - а) культура Афины +
  - б) культура Зевса
  - в) культура Аполлона
5. Один из общих методов исследования организационной культуры:
  - а) культурологический
  - б) анализ
  - в) социологический +
6. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежат бюрократические принципы:

- а) культура Гермеса
- б) культура Аполлона +
- в) культура Зевса

7. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:

- а) увольнении персонала
- б) привлечении к ответственности персонала
- в) адаптации персонала +

8. Как называется по С. Ханди культура, в основе которой лежит приоритет личной власти:

- а) культура Зевса +
- б) культура Афины
- в) культура Зевса

9. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:

- а) взыскании с персонала штрафа
- б) отборе персонала
- в) мотивации персонала +

10. Как называется характеристика социально-профессиональных качеств специалиста:

- а) профессиональное отношение
- б) профессиональная культура +
- в) профессиональное сознание

11. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:

- а) стимулировании персонала +
- б) увольнении персонала
- в) привлечении к ответственности персонала

12. Наибольшее воздействие на культуру организации оказывает:

- а) степень риска, связанного с деятельностью организации
- б) социальное и деловое окружение, в котором она функционирует +
- в) быстрое принятие решений

13. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при:

- а) развитии персонала +
- б) отборе персонала
- в) взыскании с персонала штрафа

14. Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- а) смену руководства
- б) оба варианта верны
- в) разработку специальных предложений и мер +

15. Под профессиональной этикой понимается:

- а) конкретный набор норм, или кодекс поведения, которым руководствуются лица, принимающие решения, играя различные профессиональные роли +
- б) исследование специфики моральных отношений внутри организаций
- в) моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками

16. Анализ человеческих ценностей позволяет условно разделить их на две основные группы:

- а) материальные и духовные ценности
- б) ценности благосостояния и прочие ценности +
- в) индивидуальные и прочие ценности

17. К основным областям регулирования макроэтики относятся:

- а) отношения между организациями
- б) отношения между организациями и потребителями
- в) отношения между организациями и государством +

18. Культура «крутых ставок» по Т. Дилу и А. Кеннеди предполагает:

- а) мир индивидуалистов, сильно рискующих и быстро получающих обратную связь
- б) высокая степень риска и медленная обратная связь +
- в) риск невелик, быстрая обратная связь, поощрение работников

19. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся:

- а) повышение характеристик этичности сотрудников организации
- б) влияние деловой этики на усиление корпоративного духа
- в) создание материальных ценностей во всем многообразии форм +

20. Диагностика организационной культуры возможна следующим методом:

- а) экспертный опрос
- б) тест +
- в) включенное наблюдение

21. К основным этическим проблемам деловой жизни относится:

- а) низкое качество работы и товаров +
- б) жесткие цены
- в) создание союзов в надежде на счастливую случайность

22. Диагностика организационной культуры возможна следующим методом:

- а) интервью
- б) анкетный опрос +
- в) экспертный опрос

23. Организационная культура относится к управлению персоналом как:

- а) причина к следствию
- б) общее к частному
- в) целое к части +

24. Диагностика организационной культуры возможна следующим методом:

- а) интервью
- б) анализ документов +
- в) включенное наблюдение

25. Исследования Г. Хофштеде посвящены:

- а) выявлению аспектов организационной культуры
- б) анализу организационной культуры
- в) диагностике организационной культуры +

26. При диагностике организационной культуры учитывается мнение:

- а) клиентов компании
- б) сотрудников компании +
- в) практикантов

27. Изменение организационной культуры включает в себя:

- а) смена организационной символики и обрядности +
- б) смена акцентов в кадровой политике
- в) изменение критерия стимулирования

28. При диагностике организационной культуры изучаются следующие ориентации компании:

- а) на коммуникации
- б) на издержки
- в) на сотрудников +

#### **4.2.5. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 5. Лидерство**

##### **Ролевая игра «Лидеры»**

##### **Преамбула**

В рамках данной игры будет предоставлена возможность студентам прожить все стили лидерства и дать возможность прочувствовать эмоции, когда стиль лидерства не подходит под сотрудника и наоборот. В результате участия в этой игре выбор и применение стиля лидерства будет осознанным.

**Режим игры:** «аквариум», 12 человек активно участвуют (аквариум), остальные играют роли наблюдателей-экспертов, в конце игры озвучивающие свои наблюдения и оценки

##### **Алгоритм действий**

- 1) группа делится на 4 подгруппы по 4 человека, где 4 человека играют роль руководителей, 4 - подчиненных
- 2) каждому участнику «аквариума» раздается индивидуальная ролевая карточка, делиться содержанием которой он не должен
- 3) далее участники-руководители готовятся к проведению индивидуальной беседы с сотрудниками (примерно 5 минут на сотрудника), а участники-сотрудники готовятся к беседе с руководителями в рамках своей инструкции
- 4) в карточке каждого участника-руководителя указан стиль лидерства, который он должен применять ко всем сотрудникам. У участников-сотрудников указан уровень профессионального развития, и он должен придерживаться его со всеми руководителями
- 5) далее каждый руководитель должен провести с каждым сотрудником 5-минутную беседу, тему для которой он может определить самостоятельно

В результате через каждого подчиненного пройдет четверо руководителей со своим стилем лидерства, и каждый руководитель пройдет четырех подчиненных со своим уровнем развития.

Задача подчиненных – определить стиль лидерства каждого руководителя. Задача руководителей – определить уровень развития каждого подчиненного

- б) Рефлексия всех участников и экспертов

##### Карточки для руководителей

Директивный стиль (S1)

Наставнический стиль (S2)

Поддерживающий стиль (S3)

Делегирующий стиль (S4)

##### Карточки для сотрудников

Уровень профессионального развития D1 – новичок в своем деле, но крайне самоуверен, поскольку имеет престижное образование

Уровень профессионального развития D2 – зрелый опытный сотрудник, считающий себя экспертом и незаменимой единицей в компании

Уровень профессионального развития D3 – недовольный сотрудник, считающий, что его таланты не ценят, материально не поощряют, морально тем более, поэтому он задумал уйти к конкурентам

Уровень профессионального развития D4 – высокопроизводительный преданный компании сотрудник

#### **4.2.6. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 6. Инновационный менеджмент**

##### **Решение ситуационных задач (пример задачи)**

Корпорация 3M Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) является одной из крупнейших мировых компаний и имеет почти столетнюю историю. 3M производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцтовары и световозвращающие материалы. Ассортимент продукции отличается большим разнообразием. Компания использует стратегию глубокой дифференциации и действует во многих рыночных сегментах. Это продукция и для дома, и для офиса, и для промышленности. Фирма действует на различных географических рынках. Штаб-квартира компании находится в Сент-Поле – столице Миннесоты. В получасе езды от Сент-Пола высятся ряды одинаковых корпусов из розового кирпича, разбит парк с беговыми дорожками и озером, где плавают утки. В зале одного из корпусов развешены постеры. Вот багровый закат и парящий над горами американский орел, ниже крупным шрифтом набрано «ЦЕЛЬ» и поменьше: «Кто видит цель, добьется успеха». Еще один постер: байдарка, дружный взмах весел на фоне восхода. Это про слаженную «команду», которая позволяет добиться «цели». Сотрудник 3M получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату, медицинскую страховку, большую пенсию. Компания постоянно организывает бесплатные курсы повышения квалификации и активно продвигает служащих вверх по карьерной лестнице. Миссия компании 3M сформулирована так: «Всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию. Выступления руководителей всех уровней управления начинаются с озвучивания миссии. Смысл деятельности 3M в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Глобальная стратегия компании ориентирована на то, чтобы адаптировать новые идеи и изобретения для максимального количества сегментов рынка. Исследования нужд потребителей здесь ведутся одновременно на



нескольких уровнях управления и в различных горизонтальных подразделениях. Линейные руководители общаются с руководством заказчика; отделы НИОКР тесно связаны с комитетами по стратегическому планированию и финансовыми службами; службы логистики имеют прямые контакты со складами покупателей и т. д. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. Клиенты компании являются одним из основных источников новых идей. Компания ЗМ является одним из крупнейших изобретателей в мире. Хотя многие изобретения здесь были сделаны спонтанно, подавляющее большинство новых товаров и услуг появились в результате четко спланированных проектов. Для достижения высокой инновативности руководство компании разработало уникальную систему поощрения новаторства у служащих. В основе кадровой политики ЗМ лежит принцип Вильяма Макнайта, руководившего компанией в 1940-х гг. «Найдите правильных людей и оставьте их в покое. Они все сделают сами», – говорил основоположник ЗМ. «Философия Макнайта» подразумевает соблюдение следующих принципов управления:

- по мере роста бизнеса важно делегировать ответственность и поощрять инициативу;
- ошибки, которые могут возникнуть в этом случае, не столь значительны по сравнению с ошибками авторитарного руководства;
- слишком критическое отношение к ошибкам может привести к тому, что инициатива будет утрачена.

На практике эти принципы реализуются в двух правилах. Первое состоит в том, что компания использует различные методики оценки инновативности для служащих и для менеджеров. Методика для служащих более лояльна и поощряет даже неудачные идеи, ставя во главу угла само желание людей к творчеству и новаторству. Второе правило – «правило 15 %» – заключается в том, что все сотрудники компании имеют право тратить 15 % своего рабочего времени на собственные исследования в любой области. Создан специальный венчурный фонд, выдающий гранты на такие проекты. Первоначально линейные руководители рассматривают все идеи. По мере возрастания стоимости исследований для оценки их потенциала привлекаются эксперты из других функциональных подразделений компании. Маркетологи, финансисты и другие специалисты проводят независимую экспертизу и отсеивают примерно 20 % проектов. Далее цикл повторяется, и в результате остаются наиболее перспективные проекты, которые не всегда доходят до рыночной стадии, однако создают инновационную стратегическую базу компании и могут быть востребованы через несколько лет. Конечно, в оценке эффективности новых идей случаются ошибки, но компания не боится их

признавать. В 1985 г. руководитель группы по разработке нового волокна Ливิโอ ДеСимоне столкнулся с решением высшего руководства компании о закрытии данного направления. Рынок текстиля казался неперспективным с маркетинговой точки зрения. Однако, используя правило 15 %, группа сумела завершить проект, и через большой промежуток времени на рынок была выведена новинка Thinsulate – непромокаемая, непродуваемая, но мягкая и пропускающая воздух ткань, используемая во многих отраслях. Новинка имела большой успех, Ливิโอ ДеСимоне через несколько лет стал председателем Совета директоров компании ЗМ. Сейчас в составе ЗМ 40 дивизиональных подразделений, занятых в 60 различных сферах бизнеса. В соответствии с миссией компании достигнута высокая степень децентрализации, и дивизиональные руководители имеют полную свободу в принятии управленческих решений в рамках своей области функционирования. Здесь самостоятельно принимаются решения о направлении и объеме исследований, о количестве занятых в проектах и о формах оплаты труда, о необходимых инвестициях в оборудование, о сбытовой политике и даже о расширении производства, которое финансируется из центра. Важно при этом, что разработанными в различных подразделениях технологиями владеет компания в целом. Это позволяет использовать принцип технологического синергизма (экономии на разработке новых технологий) и использовать технологии во многих дивизионах одновременно. Структура компании построена по продуктовому принципу, где производство и сбыт определенного продукта осуществляются одним подразделением, которому полностью делегированы маркетинговые функции. Единственная сфера, где ЗМ не является новатором, – это финансы. У компании нетипично низкое соотношение заемных и собственных средств, а акции растут медленнее, чем в среднем в данной отрасли. Однако дивиденды компания выплачивает стабильно, что соответствует ее миссии: «...одинаково высокая ответственность как перед клиентами, так и перед акционерами».

1. Определить тип глобальной инновационной стратегии компании.
2. Сформулировать принципы политики стимулирования новаторства служащих компании.
3. Отличаются ли эти принципы от стимулирования инновативности управленческих звеньев ЗМ?
4. Определить типовые инновационные роли персонала в компании ЗМ.
5. Предложить типовые новаторские образования.

**4.2.7. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся к теме 7. Менеджмент знаний**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Дайте определение понятию «менеджмент знаний»
2. Что значит «система менеджмента знаний»?
3. Какова структура менеджмента знаний?
4. Зачем управлять знаниями?
5. Определите сущность интеллектуального капитала.
6. Перечислите способы измерения интеллектуального капитала.
7. Кто или что является носителями организационных знаний?
8. Что такое коэффициент Тобина?
9. Расскажите о видах знаний: явные и неявные знания
10. Что значит индивидуальные и коллективные знания?
11. Какова роль явных знаний в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций?
12. Какова роль неявных знаний в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций?
13. Перечислите функции управления знаниями.
14. Расскажите о пирамиде Хэмела и ее значении для менеджмента.
15. Чем отличаются информация, данные и знания?
16. Как управление знаниями помогает онбордингу?
17. Как хранить и передавать знания в крупной корпорации?
18. Как используется коэффициент Тобина в российских компаниях?
19. Что означает высокая оценка интеллектуального капитала компании?
20. В чем заключается теория интеллектуального лидерства?
21. Истоки менеджмента знаний
22. Каковы преимущества менеджмента знаний?
23. Каково место менеджмента знаний в общей системе менеджмента компании?
24. Что означает термин «знаниевый разрыв»? Приведите примеры
25. В чем состоит опасность отсутствия управления знаниями в компании?

**5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1 Зачет проводится с применением следующих методов (средств):** в форме теста. На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины. При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: тестирование в СДО с прокторингом.

**5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
-----------------------	---	---------------------

УК-6.1 Способен определить приоритеты собственной деятельности и направления ее совершенствования на основе использования методов самоменеджмента	Определяет приоритеты собственной деятельности и направления ее совершенствования на основе использования методов самоменеджмента	Выстраивает стратегически обоснованную индивидуальную траекторию профессионального и личностного развития с учетом концепций «образование длинную в жизнь» и «образование шириною в жизнь»
ОПК ОС-1.1 Способен решить профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Решает профессиональные задачи на основе знания организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Применяет диагностический аппарат управленческих ситуаций, опираясь на теорию и практику менеджмента и принимает грамотные управленческие решения

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Примеры тестовых вопросов для зачета

№	Вопрос	Варианты ответов			
1	Модель Фишера Кларка	Это трехсекторная модель экономики	Это модель человеческих потребностей	Это модель развития теории менеджмента	Это модель жизненного цикла команды
2	Инсорсинг	Это передача проекта, задания заинтересованному работнику или отделу внутри компании без привлечения внешнего исполнителя	Это передача некоторых производственных функций неопределённому кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев	Это передача организацией на основании договора определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области	Это система расположения производства на полках магазинов
3	Цикл Такмана	Описывает четыре стадии психологического развития, через которые проходит команда в процессе работы над	Описывает методологию принятия решения, используемую в управлении качеством	Описывает термодинамический цикл, используемый в четырёхтактных двигателях внутреннего сгорания	Описывает выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют цикл

		проектом			менеджмент а: планирование, организация, мотивация, контроль.
4	Манифест Agile базируется на четырех главных ценностях	<p>1. Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов.</p> <p>2. Работающий продукт важнее документации и отчетности.</p> <p>3. Сотрудничество с заказчиком важнее соблюдения формальных условий.</p> <p>4. Готовность к изменениям важнее, чем следование плану.</p>	<p>1. Процессы и инструменты важнее взаимодействия людей.</p> <p>2. Документация и отчетность являются основой работающего продукта.</p> <p>3. Техническое задание важнее сотрудничества с заказчиком.</p> <p>4. Следование плану стоит во главе успешного проекта</p>	<p>1. Люди</p> <p>2. Цели</p> <p>3. Ресурсы</p> <p>4. Сроки</p>	<p>1. Цель проекта</p> <p>2. Задачи проекта</p> <p>3. Сроки проекта</p> <p>4. Стоимость проекта</p>
5	Типы лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоциональное лидерство</li> <li>• Поведенческое лидерство</li> <li>• Ситуационное лидерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективное</li> <li>• Субъективное</li> <li>• Объектно-субъективное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентное</li> <li>• Партнерское</li> <li>• Иерархическое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиционное</li> <li>• Инновационное</li> <li>• Мотивационное</li> </ul>
Перечислить все правильные ответы					
6	Принципы обучающейся организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ обучаться быстрее, чем конкуренты;</li> <li>▶ делегировать управленческие функции сторонним компаниям;</li> <li>▶ оказывать образовательные услуги в сфере дополнительного образования;</li> <li>▶ осуществлять научно-исследовательскую деятельность;</li> <li>▶ обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);</li> <li>▶ обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);</li> <li>▶ обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);</li> <li>▶ задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;</li> </ul>			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;</li> <li>▶ применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;</li> <li>▶ обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;</li> <li>▶ обучаться в новых областях.</li> </ul>
7	В руководстве Осло определены четыре типа инноваций	продуктовые, процессные, маркетинговые, организационные, инновационные, системные, пилотные, образовательные, кадровые, стратегические, операционные
8	Согласно Lean Production выделяют восемь видов потерь на производстве	Перепроизводство. Лишние запасы. Незавершенное производство и ожидание. Неправильная логистика. Бракованная продукция. Лишние этапы производственных процессов. Несовершенная технология. Неправильное кадровое управление. Низкая мотивация труда персонала
9	Пирамида Хэмела включает следующее	повиновение; усердие; мастерство; инициатива; креативность; страстность; цели; роли; знания; убеждения
10	Концепция кайдзен включает в себя пять основных принципов или 5S	Seiri (сортировка) Seiton (систематизация) Seiso (содержание в чистоте) Seiketsu (стандартизация) Shitsuke (совершенствование) Specific (конкретность)

### 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

Тестирование проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении тестирования оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой. «Зачтено» получает студент, успешно прошедший промежуточную аттестацию в виде тестирования, т.е. дал верный ответ на 2/3 вопросов итогового теста. Студент, давший верный ответ менее, чем на 2/3 вопросов итогового теста, получает «не зачтено». Вопросы теста представлены в двух видах: простые (выбрать один верный ответ) и сложные (выбрать все верные ответы). Примеры тестовых вопросов приведены выше.

## 6. Методические материалы для освоения дисциплины

Рабочей программой дисциплины предусмотрены аудиторные практические занятия и внеаудиторная самостоятельная работы студентов. Практические занятия предназначены для самостоятельной работы студентов по решению конкретных задач и выполнению заданий. Каждое практическое занятие подготовкой по соответствующей теме, осуществляемой студентами во внеаудиторное время.

Для активизации работы студентов во время контактной работы с преподавателем практические занятия проводятся в аналитической и/или интерактивной форме: ролевых игр, решения ситуационных задач, тесов, опросов, работы с практико-ориентированными кейсами. Ниже предлагаются вопросы для самопроверки студентов по итогам самостоятельной работы по каждой теме дисциплины с соответствующим перечнем литературных и иных информационных источников.

### Очная/заочная форма обучения

Наименование темы дисциплины	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
	Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции	1, 5	2, 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы этапы развития теории и практики менеджмента?</li> <li>2. Что значит концепция VUCA и каково ее влияние на менеджмент?</li> <li>3. Каковы тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент?</li> <li>4. Как связаны экономика впечатлений и менеджмент.?</li> <li>5. Каковы тренды развития менеджмента в российской практике?</li> </ol>
Тема 2. Трансформация планирования и контроля	1, 3	3,7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие произошли изменения в стратегическом планировании?</li> <li>2. Кто является участниками формирования стратегии?</li> <li>3. Как сделать выбор между инсорсингом и аутсорсингом?</li> <li>4. Каковы принципы осуществления контроля в современном менеджменте?</li> <li>5. Что такое стандарт AA 1000?</li> </ol>
Тема 3. Управление людьми в организациях	1, 3	9, 10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое KPI?</li> <li>2. Каковы современные подходы к материальному и моральному стимулированию?</li> <li>3. Что значит управление талантами?</li> <li>4. Каковы направления реализации человеческого и организационного потенциала?</li> <li>5. Что значит обучающаяся организация?</li> </ol>

Тема 4. Культура организации	1, 3	9, 10. 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие есть пути и способы формирования и развития организационной культуры?</li> <li>2. Что значит управление по ценностям?</li> <li>3. Что отличает организации осознанного развития?</li> <li>4. Что характерно для бирюзовых организаций?</li> <li>5. Как проявляется корпоративная социальная ответственность?</li> </ol>
Тема 5. Лидерство	4	1, 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие есть требования к личности лидера в организации?</li> <li>2. Кто такой лидер - коуч?</li> <li>3. Как понимать выражение «лидер как генератор смыслов»?</li> <li>4. Какие есть способы управления конфликтами?</li> <li>5. Что значит неформальное лидерство?</li> </ol>
Тема 6. Инновационны й менеджмент	2	4,7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие существуют виды инноваций?</li> <li>2. В чем заключается концепция Кайдзен?</li> <li>3. В чем заключается концепция Lean Production?</li> <li>4. Как происходит организация инновационной деятельности?</li> <li>5. Какие есть инновационные стратегии?</li> </ol>
Тема 7. Менеджмент знаний	1, 3	3,5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие есть способы измерения интеллектуального капитала?</li> <li>2. Что показывает коэффициент Тобина?</li> <li>3. Какие есть виды знаний?</li> <li>4. Какова роль явных и неявных знаний в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций?</li> <li>5. Каковы функции управления знаниями?</li> </ol>
Всего:			

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

### 7.1 Основная литература

- 1 Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08338-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/538940>.
- 2 Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ;



- ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 517 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17988-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535842>
- 3 Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 595 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18246-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/534603>.
  - 4 Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538944>
  - 5 Свиридова, Г. Б. Теория менеджмента : учебное пособие / Г. Б. Свиридова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 184 с. — ISBN 978-5-7883-1720-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336653>

## 7.2 Дополнительная литература

1. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум: для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев - Москва: Курс, 2020 - 152 с. - Текст : непосредственный. — То же. — 2021. — ЭБС ZNANIUM.com. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1210075> (дата обращения: 16.06.2021). — Текст: электронный
2. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 320 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/468893> (дата обращения: 16.06.2021). — Текст: электронный.
3. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 288 с.
4. Келлер С. Больше, чем эффективность. — М.: Альпина, 2019. — 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82999.html>
5. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017. <https://www.litres.ru/layza-leyhi/kultura-dlya-kazhdogo-kak-stat-organizacieyosoznannogo-razvitiya/>
6. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 217 с.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432с.
8. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 272с.
9. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 178 с.
10. Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.

## 7.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОСТ Р ИСО

26000

## 2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ AA1000 AP (2018)

**7.4 Интернет-ресурсы**

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

**Русскоязычные ресурсы:**

- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»;
- электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»;
- 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:

1. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <https://www.cfin.ru/>
2. Менеджмент - Новости, Лекции, Статьи, Литература. <http://infomanagement.ru/>

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

**Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий**

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).

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

№ п/п	Наименование необходимого оборудования
1.	Специализированные залы для проведения занятий
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
----	--