

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 04.04.2024 20:08:13  
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**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по  
направлению подготовки Менеджмент  
Протокол от «16» июля 2021 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.01 Современный менеджмент**

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

**«СМ»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

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

**Направленность (профиль) " Управление проектами и программами "**

**магистр**

*квалификация выпускника*

**очная, заочная**

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

**Автор(ы)-составитель(и):**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
Козырев А.А.

Заведующий кафедрой менеджмента  
кандидат экономических наук, доцент  
Нещерет А.К.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	20
6.1. Основная литература .....	20
6.2. Дополнительная литература .....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	21
6.4. Нормативные правовые документы .....	22
6.5. Интернет-ресурсы .....	22
6.6. Иные источники .....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	24

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	УК-6.1	Определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.
<b>ОПК ОС-1</b>	Способен решать профессиональные управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	ОПК ОС-1.1	Углубление теоретических знаний методов и процедур современного менеджмента и теории организации.

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

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
<b>УК-6.1</b>	<b>На уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современных методов и процедур самоменеджмента, самодиагностики;</li> <li>• ситуационного подхода к решению профессиональных проблем и задач.</li> </ul>
	<b>На уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критического осмысления собственного опыта профессиональной деятельности;</li> <li>• проектирования стратегии профессионального и личностного развития.</li> </ul>
	<b>На уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критической оценки результатов собственной деятельности, проведения</li> </ul>

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
	самооценки; <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработки стратегии саморазвития.</li> </ul>
ОПК ОС-1.1	<b>На уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• процессов и методов современного менеджмента;</li> <li>• методов и процедур теории организации;</li> <li>• методов и процедур бенчмаркинга;</li> <li>• направлений совершенствования управленческой деятельности в организации.</li> </ul>
	<b>На уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды;</li> <li>• осуществлять анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений;</li> <li>• диагностировать проблемную ситуацию, предлагать управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории менеджмента, используя инструменты бенчмаркинга.</li> </ul>
	<b>На уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владения методами анализа внешней среды;</li> <li>• владения методами бенчмаркинга;</li> <li>• диагностики управленческих проблем организации.</li> </ul>

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

### Объем дисциплины

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

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

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

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

Результаты освоения дисциплины «**Современный менеджмент**» необходимы для изучения дисциплин: Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Управление бизнес-процессами, а также для прохождения производственных практик.

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

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

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					СР	Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	26	4		4		18	УО, КР
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	11	1		4		6	УО, КР
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	11	1		4		6	УО, КР
Тема 4.	Культура организации.	15	1		8		6	УО, КР
Тема 5.	Лидерство.	15	1		8		6	УО, КР
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	15	1		8		6	УО, КР
Тема 7.	Менеджмент знаний.	15	1		8		6	УО, КР
Промежуточная аттестация		<i>Зачет</i>						Т
Всего (акад/астр):		<b>108/81</b>	<b>10/7,5</b>		<b>44/33</b>		<b>54/40,5</b>	

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и /или разделов	Объем дисциплины (модуля), час					СР	Форма текущего контроля *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Менеджмент: современные тенденции.	24,5	0,5		2		22	УО, КР
Тема 2.	Трансформация планирования и контроля.	13,25	0,25		1		12	
Тема 3.	Управление людьми в организациях.	13,25	0,25		1		12	УО
Тема 4.	Культура организации.	13,25	0,25		1		12	
Тема 5.	Лидерство.	13,25	0,25		1		12	УО
Тема 6.	Инновационный менеджмент.	13,25	0,25		1		12	
Тема 7.	Менеджмент знаний.	17,25	0,25		1	4	12	
Промежуточная аттестация		<i>Зачет</i>						Т
Всего (акад/астр):		<b>108/81</b>	<b>2/1,5</b>		<b>8/6</b>	<b>4/3</b>	<b>94/70,5</b>	

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

#### Содержание дисциплины

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

Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие

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

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

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

## **Тема 3. Управление людьми в организациях.**

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

## **Тема 4. Культура организации.**

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

## **Тема 5. Лидерство.**

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

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

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

## **Тема 7. Менеджмент знаний.**

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



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

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

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

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

### Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос.

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

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольные работы.

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

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

## 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре менеджмента.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- выполнение контрольной работы;

*Критерии оценивания опроса:*

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

*Критерии оценивания решения контрольной работы:*

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

#### **4.2.1. Типовые вопросы для устного опроса**

1. Перечислить этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Охарактеризовать увеличение скорости изменений.
3. Дать определение среды VUCA и указать ее влияние на менеджмент.
4. Идентифицировать тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
5. Воспроизвести модель Фишера-Кларка.
6. Перечислить постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макроуровне и микроуровне.
7. Рассказать про экономику впечатлений и менеджмент.
8. Отметить особенности глобализации и ее последствия для менеджмента.
9. Назвать новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
10. Перечислить поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z.
11. Перечислить тренды развития менеджмента в российской практике.
12. Составить список использования в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
13. Перечислить изменения в стратегическом планировании.
14. Назвать участников формирования стратегии.
15. Перечислить методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
16. Сформулировать критерии выбора между инсорсингом и аутсорсингом.
17. Перечислить новые возможности построения сетевых организаций.
18. Назвать изменения в процедуре контроля.
19. Перечислить принципы осуществления контроля.
20. Рассказать о делегировании функций контроля сверху вниз.
21. Дать определение контроля потребителя и стандарта AA 1000.
22. Рассказать об информационных системах контроля.
23. Отметить функции бенчмаркинга как инструмент контроля.
24. Охарактеризовать KPI и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
25. Назвать методы управления талантами.
26. Назвать технологии управления вовлеченностью, приверженностью.
27. Определить понятие развития креативности.
28. Рассказать о коучинге и менторинге.
29. Соотнести человеческий и организационный потенциал, основные направления их реализации.
30. Определить ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.
31. Рассказать об обучающихся организациях: сравнить основные особенности и принципы их деятельности.
32. Назвать этапы формирования команд.
33. Дать определение понятию проектный менеджмент.
34. Охарактеризовать влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
35. Дать определение понятию культуры организации. Рассказать об основных путях и способах формирования и развития организационной культуры.
36. Идентифицировать управление по ценностям.

37. Указать принципы в организации.
38. Рассказать об организациях осознанного развития.
39. Назвать принципы корпоративной социальной ответственности.
40. Указать международные стандарты ISO 26000:2010.
41. Рассказать о кросскультурных аспектах менеджмента, культуре Agile, возможностях и ограничениях для подходов Agile.
42. Дать определение технологии Scrum.
43. Перечислить признаки лидерства и требования к личности лидера в организации.
44. Идентифицировать лидера, как коуча, как генератора смыслов.
45. Перечислить методы управления конфликтами.
46. Дать определение инновационному менеджменту. Перечислить виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
47. Рассказать о концепции Кайдзен и Lean Production.
48. Отметить бенчмаркинг как источник инноваций.
49. Перечислить направления организации инновационной деятельности и формирования инновационных стратегий.
50. Дать оценку инновационной активности.
51. Дать определение менеджменту знаний.
52. Характеризовать сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
53. Дать определение коэффициенту Тобина.
54. Назвать виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
55. Назвать явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.
56. Перечислить функции управления знаниями.
57. Рассказать о пирамиде Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

#### **4.2.2. Примерная тематика контрольных работ**

1. Рассказать о зарождении управленческой мысли.
2. Рассказать о школе научного управления.
3. Рассказать о школе административного управления.
4. Идентифицировать теорию «человеческих отношений» и поведенческие науки.
5. Рассказать о роли школы науки управления или количественных методов.
6. Сравнить процессный и ситуационный подходы.
7. Рассказать о развитии российской школы управления.
8. Определить понятие управленческой парадигмы.
9. Определить понятие и сущность управления.
10. Дать характеристику основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль.
11. Перечислить основные элементы процесса управления.
12. Определить понятие организационной структуры управления.
13. Назвать особенности российской модели управления.
14. Назвать особенности управления в условиях глобализации.
15. Охарактеризовать понятие «стратегия»?
16. Назвать отличие миссии от целей организации.
17. Охарактеризовать этапы стратегического планирования.
18. Назвать применение в управлении OTSW-анализа?
19. Воспроизвести понятие и сущность управленческого решения.

20. Классифицировать методы управленческих решений.
21. Назвать модели и методы разработки управленческих решений.
22. Назвать специфику принятия решений в условиях риска.
23. Дать оценку качества управленческого решения.
24. Значение коммуникации в управлении.
25. Охарактеризовать модель коммуникационного процесса.
26. Охарактеризовать роль отправителя и получателя в процессе коммуникации.
27. Перечислить особенности коммуникационного менеджмента.
28. Охарактеризовать суть маркетинговой коммуникации.
29. Дать понятие и перечислить типы кадровой политики.
30. Определить сущность принципов управления персоналом.
31. Назвать функции кадровых служб.
32. Перечислить способы повышения кадрового потенциала организации.
33. Назвать принципы анализа эффективности системы управления персоналом.
34. Перечислить сущность, этапы и направленность нововведений в организациях.
35. Определить суть понятий «нововведение» и «инновация».
36. Перечислить принципы организации управленческих инноваций.
37. Назвать методы государственного стимулирования инноваций.
38. Определить сущность лидерства в организации.
39. Перечислить источники власти в организации.
40. Охарактеризовать эффективность управленческой деятельности.
41. Определить современное состояние реализации концепции устойчивого развития в мире и России.
42. Рассказать о кибернетической модели предприятия С. Бира.
43. Определить пути применения квалиметрических методов в управлении.

#### **4.2.3. Примерное тестовое задание**

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

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

2. Формирование перечня альтернатив

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	УК-6.1	Определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.
<b>ОПК ОС-1</b>	Способен решать профессиональные управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	ОПК ОС-1.1	Углубление теоретических знаний методов и процедур современного менеджмента и теории организации.

## Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-6.1: определяет стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.	Знание личностных, ситуативных, временных ресурсов. Сформированность навыков самостоятельного развития и формирования образовательной траектории.	Умеет определять приоритетные задачи саморазвития. Способен выделить основные задачи собственной образовательной траектории.
ОПК ОС-1.1 углубление теоретических знаний методов и процедур современного менеджмента и теории организации	Знание теоретических основ современного менеджмента. Знание принципов, процессов и методов теории организации. Знание принципов, процессов и методов финансового менеджмента Знание методов и процедур организационного развития.	Полнота и глубина знания теоретических основ современного менеджмента. Четкость определения принципов, процессов и методов теории организации. Самостоятельное, грамотное формулирование методов и процедур финансового менеджмента.

### 4.3.2. Типовые вопросы к зачету

1. Перечислить этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Охарактеризовать увеличение скорости изменений.
3. Дать определение среды VUCA и указать ее влияние на менеджмент.
4. Идентифицировать тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент.
5. Воспроизвести модель Фишера-Кларка.
6. Перечислить постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макроуровне и микроуровне.
7. Рассказать про экономику впечатлений и менеджмент.
8. Отметить особенности глобализации и ее последствия для менеджмента.
9. Назвать новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
10. Перечислить поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z.
11. Перечислить тренды развития менеджмента в российской практике.
12. Составить список использования в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.
13. Перечислить изменения в стратегическом планировании.
14. Назвать участников формирования стратегии.
15. Перечислить методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании.
16. Сформулировать критерии выбора между инсорсингом и аутсорсингом.
17. Перечислить новые возможности построения сетевых организаций.
18. Назвать изменения в процедуре контроля.
19. Перечислить принципы осуществления контроля.
20. Рассказать о делегировании функций контроля сверху вниз.
21. Дать определение контроля потребителя и стандарта AA 1000.

22. Рассказать об информационных системах контроля.
23. Отметить функции бенчмаркинга как инструмент контроля.
24. Охарактеризовать КРІ и современные подходы к материальному и моральному стимулированию.
25. Назвать методы управления талантами.
26. Назвать технологии управления вовлеченностью, приверженностью.
27. Определить понятие развития креативности.
28. Рассказать о коучинге и менторинге.
29. Соотнести человеческий и организационный потенциал, основные направления их реализации.
30. Определить ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания.
31. Рассказать об обучающихся организациях: сравнить основные особенности и принципы их деятельности.
32. Назвать этапы формирования команд.
33. Дать определение понятию проектный менеджмент.
34. Охарактеризовать влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
35. Дать определение понятию культуры организации. Рассказать об основных путях и способах формирования и развития организационной культуры.
36. Идентифицировать управление по ценностям.
37. Указать принципы в организации.
38. Рассказать об организациях осознанного развития.
39. Назвать принципы корпоративной социальной ответственности.
40. Указать международные стандарты ISO 26000:2010.
41. Рассказать о кросскультурных аспектах менеджмента, культуре Agile, возможностях и ограничениях для подходов Agile.
42. Дать определение технологии Scrum.
43. Перечислить признаки лидерства и требования к личности лидера в организации.
44. Идентифицировать лидера, как коуча, как генератора смыслов.
45. Перечислить методы управления конфликтами.
46. Дать определение инновационному менеджменту. Перечислить виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса.
47. Рассказать о концепции Кайдзен и Lean Production.
48. Отметить бенчмаркинг как источник инноваций.
49. Перечислить направления организации инновационной деятельности и формирования инновационных стратегий.
50. Дать оценку инновационной активности.
51. Дать определение менеджменту знаний.
52. Характеризовать сущность и способы измерения интеллектуального капитала.
53. Дать определение коэффициенту Тобина.
54. Назвать виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные.
55. Назвать явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций.

56. Перечислить функции управления знаниями.

57. Рассказать о пирамиде Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

### 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. При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
51-100	<p>Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.</p> <p>Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
0-50	<p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>



## Оценка промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета:

Действующая шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/ «не зачтено»:

от 0 до 50 баллов	«не зачтено»
от 51 до 100 баллов	«зачтено»

### Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания (компетенция или группа компетенций)	Планируемые результаты освоения дисциплины (для данной компетенции или группы компетенций)	Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)
УК-6.1	<b>На уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современных методов и процедур самоменеджмента, самодиагностики;</li> <li>• ситуационного подхода к решению профессиональных проблем и задач;</li> <li>• стандартов, содержащих требования к компетенциям менеджеров проектов и членов проектных команд.</li> </ul>	Устный опрос. Контрольная работа. Тест.
	<b>На уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критического осмысления собственного опыта профессиональной деятельности;</li> <li>• проектирования стратегии профессионального и личностного развития.</li> </ul>	Устный опрос. Контрольная работа.
	<b>На уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критической оценки результатов собственной деятельности, проведения самооценки;</li> <li>• разработки стратегии саморазвития.</li> </ul>	Устный опрос. Контрольная работа.
ОПК ОС-1.1	<b>На уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• процессов и методов современного менеджмента;</li> <li>• методов и процедур теории организации;</li> <li>• основных моделей и методов финансового менеджмента;</li> <li>• методов и процедур бенчмаркинга;</li> <li>• направлений совершенствования управленческой деятельности в организации.</li> </ul>	Устный опрос. Контрольная работа. Тест.
	<b>На уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды;</li> </ul>	Устный опрос. Контрольная работа.

Предметы оценивания (компетенция или группа компетенций)	Планируемые результаты освоения дисциплины (для данной компетенции или группы компетенций)	Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений;</li> <li>• диагностировать проблемную ситуацию, предлагать управленческое решение с учетом трендов внешней среды, на основе современной теории менеджмента, используя инструменты бенчмаркинга;</li> <li>• использования методов и процедур финансового менеджмента для решения управленческих задач.</li> </ul>	
	<p><b>На уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владения методами анализа внешней среды;</li> <li>• владения методами бенчмаркинга;</li> <li>• диагностики управленческих проблем организации;</li> <li>• разработки программ организационного развития;</li> <li>• использования современных методов и процедур управления, в том числе финансового менеджмента, для решения стратегических задач организации, в том числе с использованием информационных технологий.</li> </ul>	<p>Устный опрос. Контрольная работа.</p>

Баллы в системе электронного обучения выставляются за освоение лекций (максимум 14 баллов), выступления и обсуждения на семинарских занятиях, устный опрос (максимум 33 балла), письменные работы (максимум 20 баллов), результаты выполнения контрольной работы (максимум 3 балла), тестирование на зачете (максимум 30 баллов). Итого 100 баллов.

## **4.4. Методические материалы**

### **Процедура проведения промежуточной аттестации**

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

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

Высокий уровень успеваемости, выявленный по итогам текущего контроля в семестре, может являться основанием для освобождения магистранта от сдачи зачета (при его согласии). Высокой является успеваемость, составляющая по данным системы электронного обучения, не менее 51 балла.

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

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

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

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

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

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

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

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

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в

области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

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

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

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

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 6).

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

### **6.1. Основная литература**

1. Гапоненко, Александр Лукич. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 336 с.
2. Корягина, Инга Анатольевна. Современные проблемы теории управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 188 с.
3. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс] / Л.Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2016. – 508 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43677.html>
4. Малюк, Владимир Иванович. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 192 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

5. Иванова, Татьяна Юрьевна. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов [по направлению "Менеджмент"] / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько ; - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 331 с.
6. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2016. – 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42689.html>
7. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017.

8. Мардас, Анатолий Николаевич. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям] / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева ; Петерб. гос. ун-т путей сообщения. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 288 с.
9. Маслова, Елена Лорандовна. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум [для бакалавров] / Е. Л. Маслова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 159 с.
10. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432046>
11. Охотский, Евгений Васильевич. Теория и механизмы современного государственного управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [для студентов вузов по направлению "Гос. и муницип. упр." : в 2 ч.] / Е. В. Охотский. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - (Серия: "Бакалавр и магистр. Академический курс"). - ISBN 978-5-534-03502-5. Ч. 1. - 367 с.
12. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
13. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / [В. Г. Антонов и др.] ; под ред. В. Я. Афанасьева ; Гос. ун-т упр.. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2017. - 665 с.
14. Теория управления [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата [по эконом. направлениям и специальностям] / [Г. В. Москвитин и др.] ; под ред. Н.И. Астаховой, Г. И. Москвитина ; Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 375 с.
15. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2016.

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

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, (очно/заочно) час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня, раздел б)	Дополнительная (№ из перечня, раздел б)	
Тема 1. Менеджмент: современные тенденции.	18/22	№ 1-4	№ 5-15	Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера-Кларка.
Тема 2. Трансформация планирования и	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне.

контроля.				Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров.
Тема 3. Управление людьми в организациях.	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.
Тема 4. Культура организации.	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Культура организации. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Корпоративная социальная ответственность.
Тема 5. Лидерство.	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Основные качества лидера. Источники власти в организации. Стили руководства. Этапы зрелости команды.
Тема 6. Инновационный менеджмент.	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Виды инноваций. В чем заключается концепция Кайдзен. Основные положения концепции Lean. Как можно оценить инновационную активность.
Тема 7. Менеджмент знаний.	6/12	№ 1-4	№ 5-15	Сущность интеллектуального капитала. Виды знаний и их влияние на формирование конкурентных преимуществ.
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>54/94</b>			

#### 6.4. Нормативные правовые документы

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

#### 6.5. Интернет-ресурсы

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

##### *Русскоязычные ресурсы*

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

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

Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»

<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://new.znanium.com/catalog/books/theme>

Электронная библиотечная система «BOOK.RU»

<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://www.book.ru>

### *Англоязычные ресурсы*

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

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

## **6.6. Иные источники**

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

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

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

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

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

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

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

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