

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 26.03.2026 20:00:19
Уникальный программный ключ: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2.1.1.3 Менеджмент

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

по группе научных специальностей

5.2. Экономика

(шифр и наименование группы научных специальностей)

5.2.6 Менеджмент

(шифр и наименование научной специальности)

кандидат экономических наук

(ученая степень)

очная

(форма обучения)

2025

(год набора)

Санкт-Петербург, 2025 г.

Авторы–составители:

№ п/п	Фамилия Имя Отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Структурное подразделение
1.	Кудряшов Вадим Сергеевич	Кандидат экономических наук, доцент	Доцент кафедры менеджмента	Кафедра менеджмента ФЭФ
2.	Румянцева Светлана Тимуровна		Старший преподаватель	Кафедра экономики ФЭФ

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе на заседании Научно-методическим советом по группе научных специальностей 5.2. Экономика

(наименование совета по группе научных специальностей)

Протокол от «__» _____ 2025 г, №__

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре ПА.....	5
4. Объем дисциплины (модуля)	6
5. Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	11
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16
8. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	17
9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	21
9.1. Основная литература.....	22
9.2. Дополнительная литература.....	23
9.3. Нормативные правовые документы	23
9.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.....	24
10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины...	25

1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины:

Изучить вопросы теории и практики современного менеджмента и сформировать на этой основе представления о перспективных направлениях исследований социальных и экономических систем.

Изучение дисциплины предполагает выполнение следующих задач:

1. Дать характеристику принципам, формам и методам управления экономическими системами.
2. Изучить теоретико-методические основы управления организацией
3. Проанализировать и рассмотреть актуальные проблемы задачи организационного проектирования.
4. Рассмотреть особенности методологии оценки управления организациями.

2. Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)

Для полноценного освоения данной дисциплины аспирантам необходимо иметь знания, полученные на предыдущих уровнях высшего образования, в том числе по экономике, праву, менеджменту, финансам, информационным технологиям.

Дисциплина 2.1.1.3 «Менеджмент» создает необходимую базу для успешного прохождения практики 2.2.1.2(П) «Научно-исследовательская практика» и освоения аспирантами содержания дисциплины учебного плана 2.3.3 «Кандидатский экзамен по специальной дисциплине в соответствии с темой диссертации на соискание учёной степени кандидата наук».

Таблица 1.

Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
1.	Знать: современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте; методы принятия управленческих решений; технологию внедрения инноваций в управлении операционной деятельностью организаций; принципы обеспечения эффективности деятельности организации в условиях перехода к постиндустриальной формации; принципы построения организаций, эффективных в условиях современной рыночной экономики; принципы управления персоналом; оценку эффективности принятия управленческих решений.
2.	Уметь: выбирать необходимые современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте; выбирать необходимые методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций; применять методики стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; использовать методы принятия обоснованных и эффективных управленческих

№ п/п	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
	решений; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций; находить решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; вырабатывать управленческие решения, исходя из анализа различных вариантов, в целях повышения эффективности деятельности организации; управлять конфликтами, стрессами, изменениями в организации и оценивать эффективность управления; организовывать работу коллектива, рабочей группы; разрабатывать проекты в сфере экономики и управления организацией с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.
3.	Владеть: навыками внедрения современных программ технологических и продуктовых инноваций в менеджменте; разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности; применения методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды организации; применения принципов управления персоналом; использования методов управления конфликтами и стрессами, изменениями в организации; использования методик оценки эффективности управления.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ПА

Дисциплина 2.1.1.3 «Менеджмент» относится к блоку «Образовательный компонент» учебного плана группы научных специальностей 5.2. Экономика, научной специальности 5.2.6 Менеджмент, и читается во 2 семестре 1 курса, в 3 и 4 семестрах 2 курса.

Дисциплина реализуется параллельно с такими дисциплинами как: 2.1.4.3(Ф) «Современный менеджмент» и 2.1.4.4(Ф) «Экономика и управление организацией»

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет во 2 семестре 1 курса, зачет в 3 семестре 2 курса и защита реферата в 4 семестре 2 курса по дисциплине «Менеджмент» по отрасли наук, соответствующей направлению программы аспирантуры (проводится по окончании теоретического обучения до начала экзаменационной сессии по графику, утвержденному заведующим соответствующей кафедрой).

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Доступ к системе ДОТ осуществляется обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется аспиранту 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.

4. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов/ 135 астрономических часов.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.			
		Всего	курс		
			1	2	3
Очная форма обучения					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		96	24	72	
лекционного типа (Л)		48	12	36	
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)					
практического (семинарского) типа (ПЗ)		48	12	36	
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		84	12	72	
Промежуточная аттестация	форма	зачет, реферат	зачет	зачет, реферат	
	час.	180	36	144	
Общая трудоемкость (час/ з.е.)		180 ак. час / 5 з.е.			

5. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
1	Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его реализации	12	4		4		4	УО
2	Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией	12	4		4		4	УО
3	Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами, функциями и сетями	12	4		4		4	УО

	бизнес-процессов							
Промежуточная аттестация во 2 семестре		36	12		12		12	Зачёт
4	Проектирование систем управления организациями. Значение и задачи организационного проектирования	24	6		6		12	УО
5	Управление проектом	24	6		6		12	УО
6	Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами	24	6		6		12	УО
Промежуточная аттестация в 3 семестре		72	18		18		36	Зачёт
7	Организационная культура и организационное поведение	24	6		6		12	УО
8	Стратегический менеджмент и стратегический анализ	24	6		6		12	УО
9	Управление человеческими ресурсами.	24	6		6		12	УО
Промежуточная аттестация в 4 семестре		72	18		18		36	Реферат
Всего:		180	48		48		84	

Примечание: *УО – устный опрос.

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его реализации

Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его реализации. Типы экономических систем в современном мире. Развитые и развивающиеся экономики, влияние глобализации на конвергенцию (дивергенцию) экономических систем. Уровни экономических систем – страты, уклады, кластеры. Природа и характеристики организационных и стратегических изменений. Место и роль стратегических изменений в управлении. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

Тема 2. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией

Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Понятие организации. Классификация организаций. Модели организаций как объектов управления. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный,

ситуационный. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Система ценностей организации.

Ценность организации для акционеров, ценность товаров и услуг для покупателей, социальная ответственность. Виды и категории целей организации: стратегические и оперативные, долгосрочные и краткосрочные, экономические и социальные. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Современные и перспективные формы и структуры организации управления (сетевые, инновационные, виртуальные). Управление организацией по стадиям её жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса. Процессный подход к управлению. Его основные преимущества, недостатки, цели и возможности использования в организации.

Тема 3. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами, функциями и сетями бизнес-процессов

Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами, функциями и сетями бизнес-процессов. Функции управления: классификация. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Методы и модели анализа и прогнозирования. Управление знаниями. Знания как стратегический актив организации. Категории знания. Модели и стратегии управления знаниями. Управление производством. Современные производственные системы. Процессный подход к управлению. Его основные преимущества, недостатки, цели и возможности использования в организации. Риск-менеджмент. Теория и практика управления некоммерческими организациями. Теория и практика антикризисного управления. Развитие моделей антикризисного управления.

Тема 4. Проектирование систем управления организациями. Значение и задачи организационного проектирования

Проектирование систем управления организациями. Значение и задачи организационного проектирования. Теории организационного дизайна. Проблемы стратегического соответствия. Технологии организационного проектирования. Критерии эффективности организационного дизайна. Понятие и характерные черты новой экономики («экономики знаний»). Изменение в содержании традиционных функций и форм управления. Понятие интеллектуального капитала и его роль в новой экономике. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология проектирования сети бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой.

Тема 5. Управление проектом

Управление проектом. Историческая эволюция методов управления проектами. Профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов. Стратегический подход к управлению проектами (по Арчибальду). Анализ и учет разрывов в управлении проектами (по Керцнеру). Две модели (подхода) управления проектами (по Кендаллу и Роллинзу). Управление портфелем проектов (по Арчибальду и PMI). Проблемы, задачи и этапы управления портфелем проектов (по Кендаллу и Роллинзу). Процессы управления портфелем (по PMI). Управление программами в компании. Архитектура программы. Жизненный цикл программы. Процессы управления программой. Области знаний управления программой (PMI). Оценка зрелости управления портфелями проектов, программами, проектами (Керцнер, ОРМЗ, РЗМЗ). Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектом. Области знаний в управлении проектами. Устав проекта. Иерархическая структура работ проекта. Планирование расписания проекта. Планирование затрат проекта. Метод освоенного объема. Управление человеческими ресурсами и командой проекта. Управление рисками проекта. Управление качеством проекта. Инструменты управления проектами. Сетевая модель. Метод критического пути. PERT. Подход «стадиейворота». Аналитический иерархический процесс в управлении проектами. Скоринг проектов. Корпоративная система управления проектами: структура, этапы разработки и внедрения. Методологические подходы к определению эффективности КСУП. Корпоративный проектный офис: структура, функции, подходы к оценке зрелости. Модели (типы) проектных офисов (по Кендаллу и Роллинзу). Сравнительный анализ программных инструментов управления проектами. Профессиональные компетенции проектного менеджера (IPMA, COVNET).

Тема 6. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами

Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Теория «заинтересованных сторон». Процессы создания стоимости для заинтересованных сторон. Социальные эффекты деятельности организации, их оценка. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.

Тема 7. Организационная культура и организационное поведение

Организационное поведение Личность в организации: ценности, установки. Проблема критериев профессионализма. Удовлетворенность работой и поведение работников. Организационная приверженность: проявления и факторы. Программы управления организационной приверженностью (лояльностью работников организации). Классификации групповой работы. Группа, подразделение и команда: сходства и различия. Современные теории командообразования. Подходы к формированию

управленческой команды. Межгрупповые отношения в процессе управления. Виды коммуникаций в организации. Структура процесса коммуникаций. Коммуникационные сети. Принципы и технологии эффективной деловой коммуникации. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы управления конфликтами. Организационная культура. Основные функции, структура и уровни организационной культуры. Управление организационной культурой: формирование, поддержание, изменение. Цели, принципы, барьеры культурных изменений в организациях. Факторы, способствующие культурным изменениям. Программы и инструменты изменения организационной культуры. Подходы к изучению организационной культуры. Основные принципы в исследовании организационной культуры. Типологии организационных культур. Взаимопроникновение организационных культур и глобализация бизнеса. Типы организационной культуры в российских бизнес-организациях.

Тема 8. Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Теоретические основы стратегии. Основные школы стратегий. Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Основные модели стратегического управления. Развитие форм стратегического партнерства. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Корпоративные и конкурентные стратегии. Уровни стратегического управления. Определение корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Основные варианты корпоративных стратегий. Виды конкурентных стратегий для отдельных типов рынков (рынки товаров, капиталов, рабочей силы). Разработка функциональных стратегий организаций, их содержание и взаимосвязь. Взаимосвязь функциональных и конкурентных стратегий. Корпоративные политики. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Стратегический анализ, стратегический выбор, формирование и реализация стратегий. Задачи стратегического анализа. Основные приемы стратегического анализа. Экономические, социологические, психологические элементы в стратегическом анализе. Прогнозирование и предвидение. Классические и современные методы стратегического анализа. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Смысл стратегического выбора, критерии выбора. Формы реализации стратегии – планирование и инкрементализм. Стратегический план: основные этапы формирования. Сценарно-стратегические планы. Содержание и методы стратегического контроля. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление

жизнеспособностью организации.

Тема 9. Управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами. Цели, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура. Компетентность персонала и компетентность организации. Стратегия и политики управления человеческими ресурсами: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами. Обеспечение и развитие персонала. Планирование персонала. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Обучение и развитие персонала. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал. Эффективность труда персонала. Оценка персонала и результатов его труда. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Типовые оценочные материалы

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов

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

Типовые оценочные материалы по теме 1

Контрольные вопросы для опроса:

1. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его реализации.
2. Типы экономических систем в современном мире.
3. Развитые и развивающиеся экономики, влияние глобализации на конвергенцию (дивергенцию) экономических систем.
4. Природа и характеристики организационных и стратегических изменений.
5. Место и роль стратегических изменений в управлении.
6. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений.

7. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы.
8. Управление изменениями в экономических системах.
9. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса

Типовые оценочные материалы по теме 2

Контрольные вопросы для опроса:

1. Теоретико-методические основы управления организацией.
2. Понятие организации. Классификация организаций. Модели организаций как объектов управления.
3. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.
4. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление.
5. Виды и категории целей организации: стратегические и оперативные, долгосрочные и краткосрочные, экономические и социальные.
6. Современные и перспективные формы и структуры организации управления (сетевые, инновационные, виртуальные).
7. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.
8. Процессный подход к управлению. Его основные преимущества, недостатки, цели и возможности использования в организации.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Контрольные вопросы для опроса:

1. Функции управления: классификация.
2. Целеполагание и планирование в управлении организацией.
3. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг.
4. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.
5. Методы и модели анализа и прогнозирования.
6. Управление знаниями. Знания как стратегический актив организации. Категории знания. Модели и стратегии управления знаниями.
7. Современные производственные системы.
8. Процессный подход к управлению. Его основные преимущества, недостатки, цели и возможности использования в организации.
9. Риск-менеджмент.
10. Теория и практика антикризисного управления организацией.

Типовые оценочные материалы по теме 4

Контрольные вопросы для опроса:

1. Значение и задачи организационного проектирования.
2. Теории организационного дизайна. Проблемы стратегического соответствия.

3. Понятие и характерные черты новой экономики («экономики знаний»). Изменение в содержании традиционных функций и форм управления.
4. Понятие интеллектуального капитала и его роль в новой экономике.
5. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями.
6. Информационные системы в управлении организациями.

Типовые оценочные материалы по теме 5

Контрольные вопросы для опроса:

1. Историческая эволюция методов управления проектами.
2. Профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов.
3. Стратегический подход к управлению проектами (по Арчибальду).
4. Две модели (подхода) управления проектами (по Кендаллу и Роллинзу).
5. Управление портфелем проектов (по Арчибальду и РМІ).
6. Проблемы, задачи и этапы управления портфелем проектов (по Кендаллу и Роллинзу).
7. Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектом. Области знаний в управлении проектами.
8. Устав проекта. Иерархическая структура работ проекта. Планирование расписания проекта. Планирование затрат проекта. Метод освоенного объема.
9. Управление человеческими ресурсами и командой проекта.
10. Управление рисками проекта.
11. Управление качеством проекта.
12. Скоринг проектов.
13. Корпоративная система управления проектами: структура, этапы разработки и внедрения.
14. Корпоративный проектный офис: структура, функции, подходы к оценке зрелости. Модели (типы) проектных офисов (по Кендаллу и Роллинзу).
15. Сравнительный анализ программных инструментов управления проектами.
16. Профессиональные компетенции проектного менеджера (IPMA, COVNET).

Типовые оценочные материалы по теме 6

Контрольные вопросы для опроса:

1. Управление организациями как социально-экономическими системами.
2. Социальные эффекты деятельности организации, их оценка.
3. Критерии оценки эффективности управления.
4. Методы и показатели оценки результативности управления.

Типовые оценочные материалы по теме 7

Контрольные вопросы для опроса:

1. Личность в организации: ценности, установки.
2. Проблема критериев профессионализма.
3. Удовлетворенность работой и поведение работников.
4. Программы управления организационной приверженностью (лояльностью работников организации).
5. Группа, подразделение и команда: сходства и различия.
6. Современные теории командообразования. Подходы к формированию управленческой команды.
7. Межгрупповые отношения в процессе управления. Виды коммуникаций в организации. Структура процесса коммуникаций. Коммуникационные сети. Принципы и технологии эффективной деловой коммуникации.
8. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы управления конфликтами.
9. Основные функции, структура и уровни организационной культуры.
10. Управление организационной культурой: формирование, поддержание, изменение.
11. Факторы, способствующие культурным изменениям. Программы и инструменты изменения организационной культуры.
12. Подходы к изучению организационной культуры. Основные принципы в исследовании организационной культуры.
13. Типологии организационных культур. Взаимопроникновение организационных культур и глобализация бизнеса. Типы организационной культуры в российских бизнес-организациях.

Типовые оценочные материалы по теме 8

Контрольные вопросы для опроса:

1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. Основные школы стратегий.
3. Стратегический и операционный аспекты управления организацией.
4. Основные модели стратегического управления.
5. Развитие форм стратегического партнерства.
6. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций.
7. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы.
8. Корпоративные и конкурентные стратегии.
9. Уровни стратегического управления.
10. Определение корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Основные варианты корпоративных стратегий.
11. Виды конкурентных стратегий для отдельных типов рынков (рынки товаров, капиталов, рабочей силы).

12. Разработка функциональных стратегий организаций, их содержание и взаимосвязь. Взаимосвязь функциональных и конкурентных стратегий.
13. Корпоративные политики.
14. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации.
15. Задачи стратегического анализа.
16. Основные приемы стратегического анализа.
17. Экономические, социологические, психологические элементы в стратегическом анализе.
18. Прогнозирование и предвидение. Классические и современные методы стратегического анализа. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
19. Смысл стратегического выбора, критерии выбора.
20. Стратегический план: основные этапы формирования.
21. Содержание и методы стратегического контроля (в т.ч. в разрезе функциональных стратегий).
22. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации.

Типовые оценочные материалы по теме 9

Контрольные вопросы для опроса:

1. Цели, принципы, эволюция подходов.
2. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.
3. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура.
4. Компетентность персонала и компетентность организации.
5. Стратегия и политики управления человеческими ресурсами: выработка и реализация.
6. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом.
7. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
8. Обеспечение и развитие персонала.
9. Планирование персонала.
10. Определение качественной и количественной потребности в персонале.
11. Обучение и развитие персонала.
12. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.
13. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития.
14. Эффективность труда персонала.
15. Оценка персонала и результатов его труда.
16. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

17. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника.

18. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие виды аудиторных/ДОТ занятий: лекции и практические занятия. На лекциях рассматриваются наиболее сложный материал дисциплины. Лекция сопровождается презентациями, компьютерными текстами лекции, что позволяет обучающемуся самостоятельно работать над повторением и закреплением лекционного материала. Для этого аспиранту должно быть предоставлено право самостоятельно работать в компьютерных классах в сети Интернет.

С целью контроля сформированности знаний разработан фонд оценочных средств. С целью активизации самостоятельной работы в системе дистанционного обучения Moodle разработан учебный курс «Менеджмент», включающий набор файлов с текстами лекций, практикума, примерами заданий.

Для активизации работы во время контактной работы с преподавателем отдельные занятия проводятся в интерактивной форме. В основном интерактивная форма занятий обеспечивается при проведении занятий в компьютерном классе. Интерактивная форма обеспечивается наличием разработанных файлов с заданиями, наличием контрольных вопросов, возможностью доступа к системе дистанционного обучения.

Для работы с печатными и электронными ресурсами СЗИУ имеется возможность доступа к электронным ресурсам. Организация работы аспирантов с электронной библиотекой указана на сайте института (странице сайта – «Научная библиотека»).

Порядок проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Форма аттестации во 2 и 3 семестре – зачет, оценивается по шкале «не зачтено»/ «зачтено». Оценка выставляется преподавателем на основе качества подготовки к семинарским занятиям и уровня сформированности компетенций.

Зачёт проводится с применением следующих методов (средств): зачет. Зачет проходит в виде устного ответа аспирантов на вопросы, которые вынесены к промежуточному контролю.

Форма аттестации в 4 семестре – реферат, оценивается по шкале «не зачтено»/ «зачтено». Оценка выставляется преподавателем на основе качества подготовки работы и уровня сформированности компетенций.

Вопросы к промежуточному контролю и примерные темы рефератов представлены в п.8.

8. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Перечень вопросов для зачета

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его реализации.
2. Типы экономических систем в современном мире.
3. Природа и характеристики организационных и стратегических изменений.
4. Организация как объект управления. Понятие организации. Классификация организаций.
5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление.
6. Структуры управления организацией.
7. Современные и перспективные формы и структуры организации управления (сетевые, инновационные, виртуальные).
8. Управление изменениями в экономических системах.
9. Функции управления: классификация.
10. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.
11. Риск-менеджмент. Теория и практика антикризисного управления организацией.
12. Значение и задачи организационного проектирования.
13. Теории организационного дизайна.
14. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями.
15. Управление человеческими ресурсами и командой проекта.
16. Управление рисками проекта.
17. Управление качеством проекта.
18. Инструменты управления проектами.
19. Управление организациями как социальными и экономическими системами.
20. Личность в организации: ценности, установки.
21. Организационная приверженность: проявления и факторы.
22. Современные теории командообразования.
23. Принципы и технологии эффективной деловой коммуникации.
24. Основные функции, структура и уровни организационной культуры.
25. Управление организационной культурой: формирование, поддержание, изменение.
26. Цели, принципы, барьеры культурных изменений в организациях.
27. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления.
28. Внешняя и внутренняя среда организации.
29. Корпоративные и конкурентные стратегии.
30. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии организации.

31. Задачи стратегического анализа.
32. Классические и современные методы стратегического анализа.
33. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
34. Модели и принципы корпоративного управления.
35. Формы и методы корпоративного контроля.
36. Управление стоимостью фирмы.
37. Корпоративная социальная ответственность.
38. Кадры управления: роль и место в системе управления.
39. Формирование, подготовка и развитие кадров управления.
40. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства.
41. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура.
42. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
43. Планирование персонала. Определение качественной и количественной потребности в персонале.
44. Обучение и развитие персонала.
45. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.
46. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития.
47. Оценка персонала и результатов его труда
48. Механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.
49. Социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.
50. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления.
51. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.
52. Международные аспекты в области управления персоналом.
54. Содержание, формы и методы управленческого консультирования.
55. Этапы консультационного проекта.

Темы рефератов

Проанализируйте, оцените, сравните и укажите свое отношение к затронутой теме.

1. Развитые и развивающиеся экономики, влияние глобализации на конвергенцию (дивергенцию) экономических систем.
2. Уровни экономических систем – страты, уклады, кластеры.
3. Природа и характеристики организационных и стратегических изменений.
4. Место и роль стратегических изменений в управлении.
5. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений.
6. Теоретико-методические основы управления организацией.
7. Модели организаций как объектов управления.

8. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.
9. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.
10. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами, функциями и сетями бизнес-процессов.
11. Развитие моделей антикризисного управления.
12. Понятие и характерные черты новой экономики («экономики знаний»).
13. Понятие интеллектуального капитала и его роль в новой экономике.
14. Информационные системы в управлении организациями.
15. Профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов.
16. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами.
17. Социальные эффекты деятельности организации, их оценка.
18. Личность в организации: ценности, установки.
19. Проблема критериев профессионализма.
20. Современные теории командообразования.
21. Принципы и технологии эффективной деловой коммуникации.
22. Управление организационной культурой: формирование, поддержание, изменение.
23. Программы и инструменты изменения организационной культуры.
24. Типологии организационных культур.
25. Основные школы стратегий.
26. Основные модели стратегического управления.
27. Виды конкурентных стратегий для отдельных типов рынков (рынки товаров, капиталов, рабочей силы).
28. Разработка функциональных стратегий организаций, их содержание и взаимосвязь.
29. Классические и современные методы стратегического анализа.
30. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
31. Новая экономика и проблемы поиска современных моделей корпоративного управления.
32. Формирование, подготовка и развитие кадров управления.
33. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.
34. Стратегия и политики управления человеческими ресурсами: выработка и реализация.
35. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
36. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей.
37. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития.

38. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

39 Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника.

40. Социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.

41. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.

42. Содержание, формы и методы управленческого консультирования.

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.

Критерии оценивания на зачете

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся с учетом результатов самостоятельной работы, которые он демонстрировал в процессе обучения. Принимается во внимание знание материала, грамотное и по существу его изложение, отсутствие существенных неточностей в ответе на вопросы, правильное применение и использование в ответах учебно-методического материала, исходя из специфики практических вопросов и задач.

Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую / хорошую / достаточную степень овладения программным материалом.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся в том случае если обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрирует незнание значительной части программного материала, допускает существенные ошибки.

Как правило, «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.

Опрос на зачете проводит преподаватель по всем рассмотренным темам дисциплины. Знания, умения, навыки аспиранта при проведении опроса

оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения материала, предусмотренного рабочей программой.

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя аспирант даёт чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.
«Не зачтено»	Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Критерии оценивания реферата

Реферат готовится по какой-либо из проблем менеджмента. Темы рефератов разрабатываются на основе специфики научных исследований, осуществляемых кафедрой, и согласовываются с научными руководителями и преподавателем по дисциплине «Менеджмент». Рекомендуются, чтобы тема реферата, предлагаемая научным руководителем из утвержденного списка тем, находилась в непосредственной связи с проблемой диссертационного исследования аспиранта, и реферат мог стать основой для входящего в текст диссертации экскурса.

Подготовленный реферат получает предварительную оценку научного руководителя аспиранта, после чего представляется преподавателю по дисциплине «Менеджмент» на проверку. Преподаватель составляет краткую рецензию на реферат и оценивает его по традиционной шкале оценивания.

Оценка	Требования к знаниям и критерии выставления оценок
«2», неудовлетворительно / не зачтено	Аспирант демонстрирует плохое знание значительной части основного материала в области менеджмента. Не информирован или слабо разбирается в проблемах, и или не в состоянии наметить пути их решения. Не способен к критическому анализу и оценке

	современных научных достижений.
«3», удовлетворительно/ зачтено	Аспирант демонстрирует знания только основного материала в области менеджмента, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении. Фрагментарно разбирается в проблемах, и не всегда в состоянии наметить пути их решения. Демонстрирует достаточно слабое владение критическим анализом и плохо оценивает современные научные достижения.
«4», хорошо/ зачтено	Аспирант демонстрирует хорошее владение и использование знаний в области менеджмента, твердо знает материал, грамотно излагает его в реферате, не допуская существенных неточностей, правильно трактует теоретические положения. Достаточно уверенно разбирается в проблемах, но не всегда в состоянии наметить пути их решения, критически проанализировать и оценить современные научные достижения.
«5», отлично/ зачтено	Аспирант демонстрирует глубокое и прочное владение и использование знаний в области менеджмента, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его в реферате, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, использует материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

9.1. Основная литература

1. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 375 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-488958> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Коротков, Эдуард Михайлович. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2020. - 566 с.: ил. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/menedzhment-449753> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Колосов, Владимир Акандинович. Организационная культура: учебное пособие для вузов / В. А. Колосов. - Москва: Юрайт, 2021. - 343 с. -

(Высшее образование). - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477805> - ISBN 978-5-534-14302-7.- Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/organizacionnaya-kultura-477805> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Райченко, Александр Васильевич. Административный менеджмент: учебник / А. В. Райченко. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 416 с.: ил. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=356188> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Угрюмова, Наталья Викторовна. Теория организации и организационное поведение: учебник для вузов / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2021. - 288 с. - Текст: электронный. - URL: <https://ibooks.ru/products/377419> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

9.2. Дополнительная литература

1. Алексеев, Андрей Алексеевич. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 259 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/innovacionnyy-menedzhment-489492> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Коргова, Марина Анатольевна. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2020. - 216 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/kadrovyy-menedzhment-448299> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Кравченко, Альберт Иванович. История менеджмента: учебное пособие для вузов / А.И. Кравченко; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. - 8-е издание. - Москва: Акад. Проект, 2020. - 556 с.: ил. - Текст: электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/132280?category=1029> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Масалова, Юлия Александровна. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. - Москва: Юрайт, 2020. - 191 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-personalom-467220> - Режим доступа: для авторизир. пользователей

9.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

9.4. Интернет-ресурсы, справочные системы

Для самостоятельного изучения учебной дисциплины рекомендуется пользоваться сайтом Научной библиотеки СЗИУ <https://sziu-lib.ranepa.ru/>.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы.

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>.

2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>.

3. Электронная библиотечная система «IPRbooks» – более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>.

4. Электронная библиотечная система «Юрайт» – полные тексты учебников по праву, экономике, общественным наукам, иностранным языкам. <https://urait.ru>.

5. Электронная библиотечная система «Znanium» – полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>.

6. Электронная библиотечная система «Book.ru» – полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>.

- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью».

- РИНЦ – Российский индекс научного цитирования. Крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности.

Англоязычные ресурсы:

- *EBSCO Publishing* – мультидисциплинарные полнотекстовые базы 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.

- *ProQuest Dissertation & Theses* – База данных мировых диссертаций и научных докладов в полнотекстовом виде.
 - *ProQuest eBookCentral* – мультидисциплинарная база данных книг различных издательств.
 - *Oxford University Press* – коллекция журналов по политике, политологии, международным отношениям.
 - *Cambridge University Press* – коллекция журналов по социологии, политическим вопросам, международным отношениям.
 - *Sage Publications* – база рецензируемых полнотекстовых электронных журналов академического издательства Sage Publications, одного из ведущих академических независимых профессиональных издательств. Насчитывает более 820 экземпляров и свыше 600.000 статей, начиная с 1999 года и по настоящее время. Материалы представлены преимущественно на английском языке.
 - *Springer Link* – полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 3000 журналов издательства Springer 1997-2018 гг.
 - *Wiley* – 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
 - *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты.
 - *Web of Science* – мультидисциплинарная реферативно-библиографическая база научных журналов с инструментами научного анализа и подсчетом наукометрических показателей. Международный индекс цитирования.
 - *Scopus* – реферативная мультидисциплинарная база данных, международный индекс цитирования.
 - *Academic Video online* – коллекция академического видеоконтента.
- Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

В процессе реализации программы используются следующие методы сбора, обработки, хранения, передачи информации: коммуникативные информационные технологии, дистанционные технологии обучения, информационно-поисковые, аналитические.

Это определяет необходимость следующего оборудования и программ: персональные компьютеры, программные комплексы Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point, правовые базы данных «Консультант+».

**Компьютерные и информационно-коммуникативные средства.
Технические средства обучения**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.