

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 21.04.2023 17:23:55  
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)**

**2.1.4.3(Ф) Современный 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)*

**2022**

*(год набора)*

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Авторы–составители:**

| <b>№ п/п</b> | <b>Фамилия Имя Отчество</b>  | <b>Ученая степень, ученое звание</b> | <b>Должность</b>      | <b>Структурное подразделение</b> |
|--------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1.           | Кудряшов Вадим Сергеевич     | Кандидат экономических наук          | Доцент                | 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 «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 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) .....  | 7  |
| 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) ..... | 9  |
| 7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....                               | 14 |
| 8. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....                     | 17 |
| 9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....                      | 19 |
| 9.1. Основная литература .....   | 19 |
| 9.2. Дополнительная литература.....  | 19 |
| 9.3. Нормативные правовые документы .....  | 19 |
| 9.4. Интернет-ресурсы, справочные системы .....  | 20 |
| 10.Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....                               | 21 |

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Цель освоения дисциплины:** показать единство теории и практики при изучении курса, связь с другими дисциплинами, исследование социально-экономических отношений в их развитии и взаимосвязи, логического подхода при изучении этих отношений.

**Изучение дисциплины предполагает выполнение следующих задач:**

- развить стратегическое мышление, видение сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления, понимание необходимых в этой связи мер;
- знать основные подходы и инструменты в области менеджмента;
- уметь провести анализ и сделать обоснованные выводы по значимым проблемам и процессам управления;
- уметь использовать методы управления в различных ситуациях, связанных с профессиональной деятельностью;
- понимать роль и значение цифровизации в современном менеджменте;
- понимать ценность научного управления как наиболее точного и адекватного быстрым изменениям внешней среды, подхода к управлению.

## 2. Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)

Для полноценного освоения данной дисциплины аспирантам необходимо иметь знания, полученные на дисциплинах образовательных программ бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент»: «Введение в специальность», «Общий менеджмент», «Теория организации».

Дисциплина «Современный менеджмент» создает необходимую базу для успешного освоения аспирантами дисциплины «Экономика и управление организацией», прохождении педагогической практики, а также при подготовке к экзамену по научной специальности.

Таблица 1.

### Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)

| № п/п | Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)   |
|-------|---|
| 1.    | <b>Знать:</b> современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте;<br>- методы принятия управленческих решений;<br>- технологию внедрения инноваций в управлении операционной деятельностью организаций;<br>- принципы обеспечения эффективности деятельности организации в условиях перехода к постиндустриальной формации;<br>- принципы построения организаций, эффективных в условиях современной рыночной экономики;<br>- принципы управления персоналом;<br>- оценку эффективности принятия управленческих решений. |

| №<br>п/п | Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)   |
|----------|---|
| 2.       | <p><b>Уметь:</b> выбирать необходимые современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирать необходимые методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций;</li> <li>- применять методики стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- использовать методы принятия обоснованных и эффективных управленческих решений;</li> <li>- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций;</li> <li>- находить решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий;</li> <li>- вырабатывать управленческие решения, исходя из анализа различных вариантов, в целях повышения эффективности деятельности организации;</li> <li>- управлять конфликтами, стрессами, изменениями в организации и оценивать эффективность управления;</li> <li>- организовывать работу коллектива, рабочей группы;</li> <li>- разрабатывать проекты в сфере экономики и управления организацией с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений.</li> </ul> |
| 3.       | <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками рационально внедрять современные программы технологических и продуктовых инноваций в менеджменте;</li> <li>- навыками разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности;</li> <li>- методами принятия управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды организации;</li> <li>- принципами управления персоналом;</li> <li>- методами управления конфликтами и стрессами, изменениями в организации;</li> <li>- методиками оценки эффективности управления.</li> </ul>   |

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ПА

Дисциплина 2.1.4.3(Ф) «Современный менеджмент» относится к блоку «Образовательный компонент» учебного плана группы научных специальностей 5.2. Экономика, научной специальности 5.2.6. Менеджмент, и читается в 3 семестре на 2 курсе. Дисциплина направлена на подготовку к сдаче кандидатского экзамена.

Дисциплина реализуется параллельно с такими дисциплинами как: 2.1.1.3 «Менеджмент», 2.1.4.2(Ф) «Современные подходы к работе с научной

информацией и основа академического письма».

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачёт в 3 семестре 2 курса.

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

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.

#### 4. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу, 36 академических часов/ 27 астрономических часов.

| Вид учебных занятий и самостоятельная работа                        | Объем дисциплины (модуля), час. |                            |              |   |
|---|---------------------------------|----------------------------|--------------|---|
|   | Всего                           | курс                       |              |   |
|   |                                 | 1                          | 2            | 3 |
| <b>Очная форма обучения</b>   |                                 |                            |              |   |
| <b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b> | <b>24</b>                       |                            | <b>24</b>    |   |
| лекционного типа (Л)  | 12                              |                            | 12           |   |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР)                               |                                 |                            |              |   |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                              | 12                              |                            | 12           |   |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)             |                                 |                            |              |   |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>                      | <b>12</b>                       |                            | <b>12</b>    |   |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                     | <b>форма</b>                    | <b>зачёт</b>               | <b>зачёт</b> |   |
|   | <b>час.</b>                     | <b>36</b>                  | <b>36</b>    |   |
| <b>Общая трудоемкость (час/ з.е.)</b>                               |                                 | <b>36 ак. час / 1 з.е.</b> |              |   |

## 5. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 3.

| №<br>п/п                                     | Наименование тем<br>(разделов)  | Объем дисциплины (модуля), час. |   |    |           |     |           | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости*,<br>промежуточной<br>аттестации |
|--|---|---------------------------------|---|----|-----------|-----|-----------|--|
|  |   | Всего                           | Контактная работа<br>обучающихся с преподавателем<br>по видам учебных занятий |    |           |     | СР        |  |
|  |   |                                 | Л   | ЛР | ПЗ        | КСР |           |  |
| <b>Очная форма обучения</b>                  |   |                                 |   |    |           |     |           |  |
| Тема 1                                       | Неоклассический менеджмент постиндустриальной эпохи   | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | УО   |
| Тема 2                                       | Функции и принципы современного менеджмента   | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | ПЗ   |
| Тема 3                                       | Организация как система. Внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации                 | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | КР   |
| Тема 4                                       | Модели и методы управления в организации. Стратегические подходы к управлению по вертикали и по горизонтали | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | УО   |
| Тема 5                                       | Новые элементы менеджмента  | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | К  |
| Тема 6                                       | Роль и значение цифровизации в современном менеджменте  | 6                               | 2   |    | 2         |     | 2         | Т  |
| <b>Промежуточная аттестация в 3 семестре</b> |   |                                 |   |    |           |     |           | <b>Зачёт</b>   |
| <b>Всего:</b>                                |   | <b>36</b>                       | <b>12</b>   |    | <b>12</b> |     | <b>12</b> |  |

*Примечание: \*К–кейс, КР–контрольная работа, ПЗ–практическое задание, Т–тест, УО – устный опрос.*

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Неоклассический менеджмент постиндустриальной эпохи

Сущность и содержание понятия «неоклассический менеджмент». Характерные черты неоклассического менеджмента. Школа «Человеческих отношений» и Школа «Поведенческих наук». Управление как информационный и функциональный процесс. Современные методы управления. Современные подходы менеджмента.

## **Тема 2. Функции и принципы современного менеджмента.**

Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Функции современного менеджмента в сравнении с традиционными.

Принципы менеджмента: повышение эффективности производства; хозяйственная самостоятельность, свобода принятия решений; постоянная корректировка целей и программ; ориентация на достижение запланированных конечных результатов; использование современной информационной базы; привлечение всех сотрудников организации к управлению; оценка управления в целом на основе реальных результатов; упор на основные факторы улучшения деятельности организации; проведение детального экономического анализа каждого управленческого решения; возрастающая роль маркетинга.

## **Тема 3. Организация как система. Внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации**

Организация как система. Определение и общие характеристики организаций. Типы совместной деятельности в организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы исследования внутренней и внешней среды организации. Факторы внутренней среды. Факторы внешней среды. Организационная структура в системе менеджмента.

## **Тема 4. Модели и методы управления в организации. Стратегические подходы к управлению по вертикали и по горизонтали**

Современные модели управления: американская модель управления, японская модель управления, маркетинговая модель управления.

Методы управления в организации: административные, экономические, социально-психологические.

Горизонтальная структура управления, самоорганизующиеся команды. Неформальные лидеры и их влияние. Решение тактических задач в управлении.

Вертикальные связи и традиционная модель управления в организации. Роль топ-менеджеров в постановке стратегических задач управления. Преимущества и недостатки вертикальной и горизонтальной структур управления компанией.

## **Тема 5. Новые элементы менеджмента**

Инновационный и креативный менеджмент. Формирование организационной культуры. Человеческие ресурсы. Человеческий капитал. Человеческий (трудовой) потенциал.

## **Тема 6. Роль и значение цифровизации в современном менеджменте**

Цифровые платформы, цифровая трансформация бизнеса и новые рынки. Цифровая репутация. Стратегия управления цифровой репутацией



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

### **Типовые оценочные средства**

#### **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и практического (семинарского) типа.**

##### **Тема 1 Неоклассический менеджмент постиндустриальной эпохи**

1. В чем суть концепции неоклассической школы управления?
2. Какой вклад в развитие менеджмента внесла неоклассическая школа?
3. Какие две научные школы входят в состав неоклассической школы?
4. Причины и предпосылки возникновения неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи?
5. Характерные черты и признаки постиндустриального менеджмента?

##### **Тема 2 Функции и принципы современного менеджмента**

1. Сущность и содержание планирования как функции менеджмента?
2. Понятие и содержание организации как функции менеджмента?
3. Понятие и значение мотивации и контроля?
4. Функции менеджмента: координация.
5. Функции современного менеджмента в сравнении с традиционными?
6. Повышение эффективности производства как принцип современного менеджмента.
7. Сущность и задачи корректировки целей и программ развития как принцип современного менеджмента?
8. Оценка управления на основе реальных результатов.
9. Роль маркетинга в современном менеджменте?

##### **Тема 3 Организация как система. Внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации**

1. Организация как система.
2. Определение и общие характеристики организаций.
3. Типы совместной деятельности в организации.
4. Внутренняя и внешняя среда организации.
5. Методы исследования внутренней и внешней среды организации.
6. Факторы внутренней среды.
7. Факторы внешней среды.
8. Организационная структура в системе менеджмента.

##### **Тема 4 Модели и методы управления в организации. Стратегические подходы к управлению по вертикали и по горизонтали**

1. Американская модель управления.
2. Японская модель управления.
3. Маркетинговая модель управления.
4. Методы управления в организации: административные, экономические, социально-психологические.
5. Горизонтальная структура управления.

6. Неформальные лидеры и их влияние.
7. Решение тактических задач в управлении.
8. Вертикальные связи и традиционная модель управления в организации.
9. Роль топ-менеджеров в постановке стратегических задач управления.
10. Преимущества и недостатки вертикальной и горизонтальной структур управления компанией.

#### **Тема 5 Новые элементы менеджмента**

1. Понятие и сущность инновационного менеджмента?
2. Понятие и сущность креативного менеджмента?
3. Формирование организационной культуры.
4. Человеческие ресурсы и человеческий капитал?
5. Человеческий (трудовой) потенциал.

#### **Тема 6 Роль и значение цифровизации в современном менеджменте**

1. Цифровая трансформация бизнеса и новые рынки.
2. Понятие и значение цифровой репутации.
3. Стратегия управления цифровой репутацией

#### **Вопросы для устного опроса по теме**

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

#### **Тема 1 Неоклассический менеджмент постиндустриальной эпохи**

1. В чем суть концепции неоклассической школы управления?
2. Какой вклад в развитие менеджмента внесла неоклассическая школа?
3. Какие две научные школы входят в состав неоклассической школы?
4. Причины и предпосылки возникновения неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи?
5. Характерные черты и признаки постиндустриального менеджмента?

#### **Тема 4 Модели и методы управления в организации. Стратегические подходы к управлению по вертикали и по горизонтали**

1. Организационно-административные методы управления?
2. Экономические методы управления
3. Социально-психологические методы управления
4. К чему приводит горизонтальное разделение труда по управлению?
5. К чему приводит вертикальное разделение труда по управлению?
6. Каких менеджеров (по специализации) позволит выделить сочетание двух подходов к управлению (вертикального и горизонтального)?

### **Примерные практические задания**

*Ознакомьтесь с содержанием теории по теме домашнего задания. Выполните задания (решите предложенные задачи).*

#### **Тема 2 Функции и принципы современного менеджмента**

##### **Практическое задание «Мотивация сотрудников организации»:**

Изучите показатели удовлетворенности трудом работников в организации. Предложите программу мероприятий для повышения удовлетворенности трудом.

### **Примерные контрольные работы**

*Соберите информацию по предложенной теме, сделайте обзор.*

#### **Тема 3 Организация как система. Внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации**

##### **Контрольная работа на тему «Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на работу фирмы».**

Анализ проводится с помощью метода SWOT-анализа.

Цель: Закрепить полученные знания по пройденным темам.

Порядок работы: Решение поставленных задач; сделать вывод; ответить на контрольные вопросы.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

##### **1 SWOT- анализ**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Таблица 1.

Стандартная матрица SWOT анализа

| Внутренние факторы | Сильные стороны компании | Слабые стороны компании |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|
|                    | 1                        | _____                   |
| 2                  | _____                    | 2 _____                 |
| 3                  | _____                    | 3 _____                 |
| 4                  | _____                    | 4 _____                 |
| 5                  | _____                    | 5 _____                 |
| Внешние факторы    | Возможности              | Угрозы                  |
|                    | 1                        | _____                   |
| 2                  | _____                    | 2 _____                 |
| 3                  | _____                    | 3 _____                 |
| 4                  | _____                    | 4 _____                 |
| 5                  | _____                    | 5 _____                 |

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

### Образец ситуационной задачи (кейса)

*Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.*

#### Тема 5 Новые элементы менеджмента

#### Кейс «Leroy Merlin: от кадрового менеджмента к управлению талантами»

**Описание кейса.** Данный кейс освещает ряд трудностей, с которыми сталкиваются менеджеры по персоналу на рынке, где бизнес растет, а борьба за перспективные кадры становится все более яростной. Бенуа Серр, директор по персоналу в Leroy Merlin Россия, убежден, что новые тренды в управлении персоналом порождают трудности, которые менеджер по персоналу с традиционным образом мышления уже не может преодолеть. Чтобы опережать события, он должен мыслить оригинально, потому что на растущем рынке молодые талантливые люди – те, кого компания и должна привлекать, – обладают амбициями, с которыми нужно работать аккуратно, иначе эти люди покинут компанию.

В качестве примера из практики Бенуа вспоминает случай с Андреем Шелковым, амбициозным молодым человеком с большим потенциалом, который жаждал учиться и ждал немедленного карьерного роста. Бенуа видит в Андрее большой «необработанный» талант, который ради блага компании необходимо взрастить и воспитать. Задача состоит в том, чтобы справляться с амбициями и нетерпением молодого человека, одновременно готовя его к руководящей должности. Если руководителю не удастся найти правильный баланс, то он либо получит на выходе неконтролируемого «гуру» – зазнайку, либо потеряет перспективного сотрудника, которого сам же с трудом и нашел, и тот уйдет к конкурентам.

Ситуация требует нестандартного подхода. Бенуа приходится выйти из своей роли кадрового менеджера и начать действовать как кадровый лидер.

Методики обучения. При работе с данным достаточно простым кейсом могут быть использованы два подхода.

Традиционный подход

Сценарий 1

Можно попросить участников подумать над рядом вопросов и оформить ответы в виде интересного отчета

Сценарий 2

Группам участников предлагается, отталкиваясь от содержания кейса, представить ряд сильных аргументов – как в пользу «управления кадрами», так и в пользу «управления талантами». Затем руководитель занятия проводит конфронтационную дискуссию между группами

Сценарий 3

Участники делятся на три группы, каждую из которых просят выразить свои взгляды на менеджмент кадров и управление талантами (отталкиваясь от содержания кейса) с точки зрения:

- топ-менеджеров;
- менеджеров по персоналу;
- сотрудников

Нетрадиционный подход

Сценарий 4

Проводится ролевая игра между «Андреем Шелковым» и «Бенуа Серром». (Встреча между персонажами проходит, скажем, через три года после возвращения Андрея в компанию. Что произошло за это время? Все ли хорошо? Не очень? Почему? Персонажи расстроены или, наоборот, довольны?)

Сценарий 5

Участников просят посмотреть на ситуацию глазами Андрея и подготовить отчет, резко осуждающий поведение Бенуа

Сценарий 6

Участникам предлагается представить, что Бенуа Серр приглашен для выступления по вопросам кадрового лидерства на международной конференции по трудовым ресурсам. Он решил в качестве иллюстрации использовать случай с Андреем Шелковым. Группы должны описать, как будет выступать Бенуа и какое впечатление это произведет на традиционных менеджеров по персоналу

Чему учит кейс

Исследование данного кейса даст участникам возможность больше узнать о следующих темах:

1. Актуальные трудности в работе кадровых специалистов.
2. Альтернативный взгляд на процесс управления людьми в организации («кадровое лидерство»).
3. Новая роль менеджера по кадрам.
4. Трансформация подхода мультинациональных организаций к своим сотрудникам (акцент на их талантах и способностях).
5. Эволюция представлений о сотрудниках в компании.

6. Потенциальный вклад специалистов по кадрам в успех компании.
7. Ожидания сотрудников, связанные с их кадровыми лидерами.

### **Типовые задания для тестирования**

*Составьте список ответов на вопросы теста, выполняя задания, сформулированные в каждом вопросе теста.*

#### **Тема 6 Роль и значение цифровизации в современном менеджменте**

##### **Пример тестовых заданий по теме:**

Электронный документ – это ...

- Зафиксированная на материальном носителе путем документирования информации с реквизитами, позволяющими определить такую информацию или в установленных законодательством Российской Федерации случаях ее материальный носитель
- Совокупность программ для электронных вычислительных машин и иной информации, содержащейся в информационной системе, доступ к которой обеспечивается посредством информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
- + Документированная информация, представленная в электронной форме, то есть в виде, пригодном для восприятия человеком с использованием электронных вычислительных машин, а также для передачи по информационно-телекоммуникационным сетям или обработки в информационных системах
- Информация, переданная или полученная пользователем информационно-телекоммуникационной сети

Цифровизация экономики, одновременно с преимуществами, несет в себе ряд угроз, таких как:

- + Рост киберпреступности
- Рост промышленного шпионажа
- Рост насилия в стране
- Несанкционированный сбор информации и пользователей

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

Основными видами занятий аспирантов являются: лекционный курс и семинарски (практические) занятия, на которых аспиранты вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу аспиранта. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

**Самостоятельная работа (СР)** как вид деятельности обучающегося многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой;
- подготовка доклада к практическому занятию;
- более глубокое изучение с вопросами, изучаемыми на практических занятиях;
- подготовка к контрольным работам и зачету.

### **Задачи самостоятельной работы:**

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;
- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков. Апробированная технология характеризуется алгоритмом, который включает следующие логически связанные действия обучающегося:

- чтение текста (учебника, пособия, конспекта лекций);
- конспектирование текста;
- ответы на контрольные вопросы;
- составление планов и тезисов ответа.

### **Требования к оформлению письменных работ (докладов, кейсов и др.)**

Работа оформляется шрифтом Times New Roman, размер 14, интервал 1,5, выравнивание по ширине. Объем доклада 7-10 страниц.

**Критерии оценки доклада (кейса) следующие:**

| <b>Зачтено (+)</b>  | <b>Не зачтено (-)</b>  |
|---|--|
| Тема раскрыта полностью.  | Тема не раскрыта (не полностью).   |
| При исследовании проблемы аспирант опирается на мнения ученых-исследователей в данной области.  | При исследовании проблемы аспирант не опирается на мнения ученых-исследователей в данной области.  |
| Найдены решения проблем (предложены оригинальные, аргументированные решения).   | Найдены решения проблем не все проблемы решены, либо решения представлены необоснованные/проблемы не решены.   |
| Языковое оформление текста (соблюдены орфографические, пунктуационные и стилистические нормы русского языка, текст хорошо структурирован, композиция ясна и логична). | Языковое оформление текста: не соблюдены орфографические, пунктуационные и стилистические нормы русского языка, текст плохо структурирован, композиция неясна и нелогична. |
| В работе представлен полный список литературы.  | В работе не полный (не представлен) список литературы.   |

### **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тестирование является формами контроля успеваемости обучающихся, оценки уровня овладения теоретическими знаниями и навыками применения этих знаний при решении практических задач.

Подготовка к тестированию предполагает:

- ознакомление с материалами лекций;
- изучение учебной литературы, справочных и научных источников;
- уточнение терминов, основных понятий и категорий;
- самостоятельный подбор информации, необходимой для аргументации авторской позиции.

Все вопросы и задания тестов ориентированы на систематизацию знаний обучающихся, развитие способностей к самостоятельной аналитической деятельности.

Результаты контрольных работ и тестов признаются положительными, если 75% ответов являются правильными.

### **Порядок проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

**Форма аттестации в 3 семестре** – зачет, оценивается по шкале «зачтено»/ «не зачтено». Оценка выставляется преподавателем на основе качества подготовки к семинарским занятиям и уровня сформированности компетенций, по результатам подготовки и представления портфолио с последующей его защитой.

**Зачёт проводится с применением следующих методов (средств):** в форме устного ответа на вопросы билета.

На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

Билет включает в себя два вопроса. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

Как правило, зачет принимает преподаватель, читавший учебную дисциплину в данной учебной группе. В аудитории, где проводится зачет, одновременно находятся все обучающиеся.

Для прохождения зачета обучающемуся необходимо иметь при себе письменные принадлежности. На подготовку билета отводится 60 минут.

При возникновении любых неясностей в процессе подготовки к ответу на зачете следует обращаться с вопросами только к преподавателю.

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО/ДОТ на платформе LMS Moodle или MS Teams.



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

### **Перечень вопросов для зачета**

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

1. Концепция неоклассической школы управления
2. Причины и предпосылки возникновения неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи
3. Характерные черты и признаки постиндустриального менеджмента.
4. Функции современного менеджмента в сравнении с традиционными
5. Принципы современного менеджмента
6. Принцип повышения эффективности производства
7. Принцип хозяйственной самостоятельности
8. Принцип свободы принятия решений
9. Принцип постоянной корректировки целей и программ
10. Принцип ориентации на достижение запланированных конечных результатов
11. Принцип использования современной информационной базы
12. Принцип привлечения всех сотрудников организации к управлению
13. Принцип оценки управления организацией на основе результатов деятельности организации
14. Принцип влияния основных факторов улучшения деятельности организации
15. Принцип проведения детального экономического анализа управленческих решений
16. Роль и значение маркетинга в современном менеджменте
17. Определение и общие характеристики организаций
18. Организация как закрытая система
19. Организация как открытая система
20. Организационная структура в системе менеджмента
21. Внутренние факторы, влияющие на деятельность организации
22. Внешние факторы, влияющие на деятельность организации
23. Методы исследования внутренней и внешней среды организации. Факторы внутренней среды
24. Модели и методы управления в организации
25. Стратегические подходы к управлению по вертикали и по горизонтали
26. Современные модели управления: американская модель управления
27. Современные модели управления: японская модель управления
28. Современные модели управления: маркетинговая модель управления
29. Административные методы управления в организации
30. Экономические методы управления в организации
31. Социально-психологические методы управления в организации

32. Горизонтальная структура управления, самоорганизующиеся команды. Неформальные лидеры и их влияние. Решение тактических задач в управлении
33. Вертикальные связи и традиционная модель управления в организации.
34. Роль топ-менеджеров в постановке стратегических задач управления.
35. Преимущества и недостатки вертикальной и горизонтальной структур управления компанией
36. Понятие инновационного менеджмента
37. Понятие креативного менеджмента
38. Формирование организационной культуры
39. Понятие «человеческие ресурсы»
40. Понятие «человеческий капитал»
41. Понятие «человеческий (трудовой) потенциал»
42. Роль и значение цифровизации в современном менеджменте
43. Цифровые платформы
44. Цифровая трансформация бизнеса и новые рынки
45. Цифровая репутация
46. Стратегия управления цифровой репутацией

### 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.

| Оценка    | Требования к знаниям   |
|-----------|--|
| «Зачтено» | <p>Аспирант должен продемонстрировать знания современных программ внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте; методов принятия управленческих решений; технологии внедрения инноваций в управлении операционной деятельностью организаций; принципов обеспечения эффективности деятельности организации в условиях перехода к постиндустриальной формации; принципов построения организаций, эффективных в условиях современной рыночной экономики; принципов управления персоналом; факторов внешней и внутренней предпринимательской среды, социально-экономических условий осуществления и развития деятельности организации, направления и методов государственного регулирования предпринимательской деятельности, основных критерии и методы поиска новых идей в бизнесе, подходы к обоснованию предпринимательских решений, коммерческую деятельность предпринимателя. А также излагает выводы и</p> |

|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | предложения, правильно отвечает на все дополнительные вопросы, ответ должен быть логичным и последовательным.  |
| <b>«Не зачтено»</b> | Аспирант не продемонстрировал знания современных программ внедрения технологических и продуктовых инноваций в менеджменте; методов принятия управленческих решений; технологии внедрения инноваций в управлении операционной деятельностью организаций; принципов обеспечения эффективности деятельности организации в условиях перехода к постиндустриальной формации; принципов построения организаций, эффективных в условиях современной рыночной экономики; принципов управления персоналом; факторов внешней и внутренней предпринимательской среды, социально-экономических условий осуществления и развития деятельности организации, направления и методов государственного регулирования предпринимательской деятельности, основных критерии и методы поиска новых идей в бизнесе, подходы к обоснованию предпринимательских решений, коммерческую деятельность предпринимателя. Не может изложить выводы и предложить рекомендации. Не правильно отвечает на все дополнительные вопросы. Ответ является не логичностью и последовательностью. |

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

### **9.1. Основная литература**

1. Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841703>
2. Ляско, А. К. Стратегический менеджмент: учебник / А.К Ляско. — Москва: Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. — 487 с.

### **9.2. Дополнительная литература**

1. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – Издание 6-е, переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2008. – 797 с.
2. Кафидов, Валерий Викторович. Современный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное упр." и др. эконом. специальностям / В. В. Кафидов. - М.: Моск. финансово-пром. ун-т "Синергия", 2012. - 398 с.
3. Ляско, Александр Кимович. Стратегический менеджмент: современный учебник / А. К. Ляско; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 487 с.
4. Современный менеджмент: учебник / [авт. кол.: М.М. Максимцов (рук.), В.Я. Горфинкель (рук.) и др.; науч. ред. А.Н. Романов]. - М.: Вузовский учебник [и др.], 2012. - 298 с.

### **9.3. Нормативные правовые документы**

Не используются.

#### 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.

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

## **10. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Часть практических занятий проводится в компьютерном классе. Учебная дисциплина включает использование программного обеспечения Office 2019 (Word, Excel, PowerPoint, Access). Трехлетнее лицензионное соглашение с Microsoft от 28.01.2022 №: SBR003-210012928900115-09.

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).

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

| №<br>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 |