

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

Институт экономики, математики и информационных технологий

Школа IT-менеджмента

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Системы управления бизнес-процессами

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

ученым советом

Института ЭМИТ

Протокол от «8» сентября 2021 г.

№ 1-21/22

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.01 Современный менеджмент

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

краткое наименование дисциплины (при наличии)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки (специальности))

Информационный менеджмент

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

магистр

(квалификация)

очно-заочная, заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2020

Москва, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель
кафедры Системы управления
бизнес-процессами

Ананьин В.И.

Заведующий кафедрой
Системы управления бизнес-процессами

д.т.н., профессор Рыжов А.П.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	7
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости учащихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	18
6.1. Основная литература.	18
6.2. Дополнительная литература.	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.	19
6.4. Нормативные правовые документы.	19
6.5. Интернет-ресурсы.	19
6.6. Иные источники.	19
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	19

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.01 Современный менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способность на основе критического анализа полученных знаний об объекте, представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними. Знание методов абстрактного мышления при установлении истины, методы научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез). Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем). Умения с использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач и оценивать экономическую эффективность реализации этих вариантов. Овладение целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практической работы и хозяйственной практики, навыками отстаивания своей точки зрения. Овладение системным подходом формирования собственной гражданской и мировоззренческой позиции.
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ОПК ОС-1.1	Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность

			анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс.
--	--	--	---

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность на основе критического анализа полученных знаний об объекте, представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними. Знание методов абстрактного мышления при установлении истины, методы научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез).	УК-1.1	на уровне знаний: методов абстрактного мышления при установлении истины; методов научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез).
		на уровне умений: целостной системы навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практических задач; навыков отстаивания своей точки зрения.
		на уровне навыков: использования методов абстрактного мышления;

<p>Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем). Умения с использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач и оценивать экономическую эффективность реализации этих вариантов. Овладение целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практической работы и хозяйственной практики, навыками отстаивания своей точки зрения. Овладение системным подходом формирования собственной гражданской и мировоззренческой позиции</p>		<p>анализа и синтеза альтернативных вариантов решения практических задач; оценивания экономической эффективности реализации этих вариантов</p>
<p>Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения.Способность</p>	<p>ОПК ОС-1.1</p>	<p>на уровне знаний: - определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений; различия форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях</p> <p>на уровне умений: владения целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях; прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения</p> <p>на уровне навыков: - анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях; определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения</p>

адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс.		
---	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Всего 3 ЗЕ, 108 ак. часов, из них 36 ак. часов на контактную работу с преподавателем, включая 12 часов лекций и 24 часа практических занятий, 36 ак. часов на самостоятельную работу обучающихся, 36 часов на контроль.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.01 «Б1.Б.01 Современный менеджмент» изучается в соответствии с учебным планом в 1 семестре 1 курса магистерской программы. Общая трудоемкость дисциплины 108 часов - 3 зачетные единицы.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа	6	1		2		3	О,Д
Тема 2	Менеджмент:	12	2		4		6	О,Д

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*			
	современные тенденции							
Тема 3	Трансформация планирования и контроля.	18	3		6		9	О,Д
Тема 4	Управление людьми в организациях.	6	1		2		3	О,Э
Тема 5	Культура организации.	6	1		2		3	О,К
Тема 6	Лидерство.	12	2		4		6	О,К
Тема 7	Инновационный менеджмент.	12	2		4		6	О,К
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	12		24		36	

Используемые сокращения: О(опрос), К(кейс, CaseStudy)

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: современные тенденции. Этапы развития теории и практики менеджмента. Увеличение скорости изменений. Среда VUCA и ее влияние на менеджмент. Тенденции развития производства, оказывающие влияние на менеджмент. Модель Фишера- Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и ее проявления на макроуровне и микроуровне. Экономика впечатлений и менеджмент. Глобализация и ее последствия для менеджмента. Новые вызовы современности и новые компетенции для менеджеров. Поколенческие тренды в менеджменте: поколения X, Y, Z. Тренды развития менеджмента в российской практике. Использование в менеджменте новых технологических возможностей: Big Data, AI, Machine Learning, RFID, Blockchain.

Тема 2. Трансформация планирования и контроля. Изменения в стратегическом планировании. Участники формирования стратегии. Методы донесения до персонала миссии, целей, ценностей и принципов компании. Выбор между инсорсингом и аутсорсингом. Новые возможности построения сетевых организаций. Изменения в процедуре контроля. Принципы осуществления контроля. Делегирование функций контроля сверху вниз. Контроль потребителя: современные формы. Стандарт АА 1000. Информационные системы контроля. Бенчмаркинг как инструмент контроля.

Тема 3. Управление людьми в организациях: от управления человеческими ресурсами к управлению интеллектуальным потенциалом организации. КРІ и современные подходы к материальному и моральному стимулированию. Управление талантами. Управление вовлеченностью, приверженностью. Развитие креативности. Коучинг и менторинг. Человеческий и организационный потенциал: основные направления их реализации. Ретриты, групповые обсуждения и формирование коллективных форм неявного знания. Обучающаяся организация: основные особенности и принципы ее деятельности. Формирование команд. Виртуальные команды. Проектный менеджмент. Влияние на менеджмент новых информационно-коммуникационных технологий.

Тема 4. Культура организации. Основные пути и способы формирования и развития организационной культуры. Управление по ценностям. Принципы в организации. Организации осознанного развития. Бирюзовые организации.

Корпоративная социальная ответственность. Международные стандарты ISO 26000:2010. Кросскультурные аспекты менеджмента. Культура Agile. Возможности и ограничения для подходов Agile. Технология Scrum.

Тема 5. Лидерство. Требования к личности лидера в организации. Лидер как коуч, как генератор смыслов. Методы управления конфликтами.

Тема 6. Инновационный менеджмент. Виды инноваций: продуктовые, технологические, в материально-вещественной сфере, в менеджменте, в маркетинге, в организации, в модели бизнеса. Руководство Осло. Инновации в малом. Концепция Кайдзен и Lean Production. Бенчмаркинг как источник инноваций. Организация инновационной деятельности и формирование инновационных стратегий. Оценка инновационной активности.

Тема 7. Менеджмент знаний. Сущность и способы измерения интеллектуального капитала. Коэффициент Тобина. Виды знаний: явные и неявные, индивидуальные и коллективные. Явные и неявные знания в процессе формирования конкурентных преимуществ организаций. Функции управления знаниями. Пирамида Хэмела (пирамида человеческих возможностей).

4. Материалы текущего контроля успеваемости учащихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.01 Современный менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:
опрос, дискуссия,
- при проведении занятий семинарского типа:
опрос, дискуссия, обсуждение эссе, анализ кейсов

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: *Экзамен*.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Темы эссе по дисциплине «Современный менеджмент»

Примерное задание

Каждый слушатель должен выбрать из десяти идей три и выразить свое мнение по поводу их практического значения в менеджменте вообще и в российском менеджменте в частности. Объем эссе - по одной странице А4 на одну идею.

10 идей, которые изменят мир

Реферат статьи “Breakthrough Ideas for 2004: The HBR List”
 (“Harvard Business Review”, февраль, 2004, с. 13-37)

Реферат подготовил Алексей Гостев

Америка, по общему мнению — самая прагматичная и материалистическая страна в мире. При этом больше всего на свете американцы любят обсуждать и придумывать новые идеи. Никакого противоречия с прагматизмом здесь, разумеется, нет. Просто представление об идее у прагматичных американцев несколько другое, чем у менее прагматичных народов. Идея, в американском понимании, имеет прежде всего инструментальную ценность. Это инструмент, вроде пилы или молотка, при помощи

которого человек, как умеет, орудует в окружающем его мире, изменяя и приспособлявая его к себе.

Журнал Harvard Business Review решил провести своего рода «инвентаризацию» имеющегося на сегодняшний день набора идей-инструментов, и отобрать те из них, которые в ближайшем будущем больше всего изменят способ ведения бизнеса. Американским менеджерам, воспитанным на традициях Америки изобретателей и организаторов, не надо объяснять, что мир вращается вокруг новых идей. Американская бизнес-элита может испытывать трудности с экономическим ростом или с политическим влиянием, но, пока она контролирует идеи, эта элита крепко держит судьбу в своих руках. Ниже мы предлагаем читателям познакомиться с опубликованным в Harvard Business Review списком «революционных» (breakthrough) идей на этот год. Некоторые из этих идей могут показаться банальными, некоторые «страшно далеки» от российской реальности. Наверное, не все из них вообще будут иметь хотя бы какое-нибудь практическое значение. Из 20 идей отобраны 10 самых интересных. Итак,

Идея первая

Менеджмент должен, наконец, стать профессией. Нужен ли топ-менеджеру «сертификат владения профессией» для управления компанией?

Разговоры о том, что менеджмент должен стать профессией, такой же, как, например, медицина или право, начались еще в 19 веке. Под лозунгами движения за профессионализацию менеджмента началось создание первых бизнес-школ (особенно, Wharton School). Бизнес школы были созданы по модели уже существовавших профессиональных школ, медицинских и юридических. Если бы развитие пошло в этом направлении, у менеджеров появилась бы своя профессиональная этика и свои этические комитеты, такие же, как у врачей или адвокатов.

К сожалению с 50-х годов в теории и практике бизнеса возобладала противоположная тенденция. На смену парадигме профессионального обучения в бизнес школах пришел «экономический центризм». Вместо профессиональных преподавателей менеджмента профессорские должности заполнили экономисты. Студентов менеджмента учили в основном количественными методами, но совсем не учили профессиональной этике и профессиональным стандартам поведения. В 80-е годы от прежнего профессионального бизнес-образования не осталось и следа. Господствующей стала культура неограниченного стремления к выгоде, в которой менеджер был связан только формальными контрактными отношениями с акционерами. Результатом стала серия корпоративных скандалов с участием неэтичных «зарвавшихся» топ-менеджеров (Enron, Worldcom). Выход состоит в том, чтобы вернуться к планам основателей первых бизнес-школ, и сделать менеджмент профессией.

Идея вторая

На креативность не может быть монополии.

Статистика показывает, что в современной экономике возросла роль творческих профессий. В 1900 году эти профессии были занятием для 10% работающих американцев. В 2000 году – для 33%. Фраза «Творческие люди – главный ресурс современной экономики» давно стала банальностью. При этом страны редко обращают внимание на специфическое свойство данного «ресурса» – его мобильность. В отличие от нефти, которая никуда не убежит, творческие люди запросто могут и сменить место жительства. Сравнивая множество факторов, которые определяют привлекательность той или иной страны для творческих людей, профессор Ричард Флорида из Heinz School при университете Carnegie Mellon приходит к мрачному выводу: США могут легко утратить свое лидирующее положение в мировой экономике. Если не сделают себя более привлекательными для творческих людей со всего мира. Речь здесь, разумеется, идет не только об уровне зарплаты, но и, например, о толерантности и открытости общества. Креативная привлекательность страны складывается из многих факторов: уровень жизни, толерантности, безопасности, культуры, коммуникаций, возможности для роста. Согласно

Флориде, в рейтинге наиболее привлекательных для творческих людей стран первое место сейчас занимает Швеция, а США – только второе. России в рейтинге нет, но зато 15 место занимает Португалия, чей ВВП на душу населения, как известно, всего в 2 раза больше нашего.

Идея третья

Стратегия – это структура.

Раньше считалось, что стратегия должна определять структуру организации. Однако организации при определении стратегии не всегда учитывают, насколько реалистично «подогнать» структуру под выбранную стратегию. Это удастся далеко не всегда. Например, многие фирмы-производители компьютерной техники, сделавшие своей стратегической целью стать провайдерами полного комплекса информационных услуг, потерпели неудачу из-за отсутствия необходимых организационных структур. Отсюда вывод – необходимо учитывать структуру организации при выработке стратегии. Возможно, даже, стоит придумать стратегию специально для уже существующей структуры.

Идея четвертая

Бизнес на мозгах

Двадцатый век стал веком бурного развития социальных наук. Эти науки во многом изменили практику бизнеса. Психология, социология и психоанализ чрезвычайно сильно повлияли на маркетинг, рекламу, HR менеджмент. Однако, по словам профессора Harvard Business School Нитин Нория, «сегодня лимон социальных наук выжат бизнесом практически до конца». На смену социальным наукам должны прийти естественные науки о человеке, прежде всего, нейрофизиология и генетика. Например, последние открытия в медицине дают возможность картографировать работу мозга. Пока трудно сказать, как конкретно можно использовать результаты этих открытий, например, при анализе потребительского спроса или в управлении персоналом. Но, очевидно, перспективы открываются большие. Можно вспомнить, что использование общественных наук политикой и бизнесом уже сделало социальную реальность гораздо более подверженной манипуляции. Поэтому заманчиво пофантазировать о том, что станет с человечеством к тому моменту, когда будет «выжат лимон нейрофизиологии и генетики». Впрочем, до этого, к счастью, еще далеко.

Идея пятая

Закон сохранения сверхприбыли.

Товар приносит сверхприбыль до тех пор, пока он является уникальным, пока все компании-конкуренты вынуждены использовать свою собственную, отличную от других архитектуру при его производстве. Когда товар становится привычным и полностью удовлетворяет потребителя, способ конкуренции меняется. Товары разных компаний становятся похожи друг на друга, а вместе с этим исчезает и сверхприбыль. Однако одновременно сверхприбыльным становится другой товар в товарной цепочке, например, комплектующие к первому товару. Менеджеры должны прогнозировать, какой товар станет сверхприбыльным в следующий момент времени, так, чтобы потоки сверхприбыли не прошли мимо их компаний.

Идея шестая

Prozac — ам, и нету драм!

В России, в отличие от Америки, применение антидепрессантов еще не стало массовым. Пока россияне лечатся от депрессии разными традиционными способами, американцы уже не мыслят себе жизни без лекарств, моделирующих настроение. Однако, в последнее время выяснилось, что у этих лекарственных средств есть огромные возможности для применения в совершенно неожиданной сфере – бизнесе. Та как эти средства считаются "безвредными", их можно принимать и совершенно здоровым людям, не страдающим клиническими депрессиями. Установлено, что человек, принимающий антидепрессанты, становится более эффективным работником, так как меньше занят

своими психологическими проблемами. Кроме того, такие люди гораздо лучше ведут переговоры, так как обычно менее агрессивны. Эта последняя особенность была подтверждена экспериментально. Психиатры в одной корпорации в Сан-Франциско давали одной группе переговорщиков Raxil, а другой – placebo (пустышку). Группа, которую держали на Raxil'е, показала лучший результат. Поэтому, возможно, в будущем распределение среди сотрудников Prozac'a и Raxil'a станет обычным занятием HR департаментов. Хотите, чтобы ваши переговорщики добились успеха — надо только увеличить им дозу!

Идея седьмая

Сволочам вход воспрещен!

Однажды факультетское собрание одного из университетов обсуждало прием на работу нового профессора, прекрасного профессионала и специалиста в своей области. В ходе обсуждения один из участников сказал: «Пусть он даже будет нобелевским лауреатом, но я не хочу, чтобы какая-то сволочь разрушала наш коллектив». И все с ним согласились. Отсюда вывод – нельзя принимать на работу сволочей, то есть людей, которые не уважают коллег и разрушают социальную структуру организации. При этом не имеет значение профессионализм и известность сволочи. «Сволочь приносит больше неприятностей, чем пользы,» -- заключает профессор Роберт Саттон из Стэнфордского Университета.

Идея восьмая

Магистр изящных искусств заменит магистра администрации бизнеса?

В последнее время многие американские корпорации все больше принимают на работу людей с дипломом «магистра изящных искусств». «Искусствоведческое» образование становится в США все более престижным. Например, Департамент Искусства Калифорнийского Университета в Лос-Анджелесе принимает только 3% абитуриентов, в то время как Harvard Business School – 10%. Спрос на выпускников бизнес-школ на рынке труда падает, поскольку американские компании переводят все больше офисных вакансий за границу. На смену высокооплачиваемыми MBA из США, приходят низкооплачиваемые MBA из Индии и Китая (с зарплатой от \$800), с тех пор, как развитие системы коммуникаций позволило не обращать внимания на расстояния. В то же время для выпускников американских департаментов искусств открываются все более широкие перспективы. Почему? Возможно, ответом на этот вопрос могут служить слова председателя североамериканского отделения General Motors Роберта Лутца: «Наша работа сейчас – это в большей степени правополушарное мышление. Я рассматриваю ее как разновидность торговли произведениями искусства. Наша продукция – это ведь прежде всего искусство, развлечение и мобильная скульптура, которая, чисто случайно, является в то же время средством передвижения».

Идея девятая

Реквием для публичной корпорации

Почему компании становятся публичными? Потому, что публичная торговля акциями позволяет им увеличить свою выручку и ликвидность. Однако исследования показывают, что этой цели, как правило, достигают только крупные, известные компании. Мелкие компании обычно не могут добиться увеличения стоимости своих акций. В то же время «цена публичности» для компаний возрастает с каждым годом. Главная проблема – конфликт интересов между менеджерами и акционерами. Он уже привел к множеству корпоративных скандалов вроде Enron, и пока не придумано лекарства против этой генетической болезни всех публичных компаний. Кроме того, публичные компании легче становятся жертвами агрессивных юридических фирм. Таким компаниям труднее привлечь талантливых менеджеров, так как для них издержки от постоянного пребывания в центре общественного внимания, будь то в форме репутационных или материальных потерь, перевешивают преимущества. Так, может быть, организациям стоит пересмотреть свое отношение к идее публичной компании?

Идея десятая

Как удержать их на месте после того, как они увидели Insead?

Сейчас многие компании усиленно занимаются развитием лидерства, посылая талантливых сотрудников в престижные бизнес-школы. К сожалению, после возвращения, эти сотрудники часто ведут себя не так, как хотелось бы работодателю. Причина состоит в том, что ожидания сотрудников часто не совпадают с той ситуацией, в которой они оказываются после возвращения. Поэтому, необходимо разработать отдельную программу «реакклиматизации» сотрудников. Если возвращение в рабочий ритм происходит постепенно, а расставание с неосуществимыми надеждами сопровождается тактом и пониманием начальства, сотрудник, скорее всего, безболезненно реинтегрируется в жизнь организации.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется, если тема эссе раскрыта полностью, четко выражена авторская позиция, имеются логичные и обоснованные выводы. Эссе написано с использованием большого количества нормативных правовых актов на основе рекомендованной основной и дополнительной литературы

Оценки «хорошо» выставляется, если тема эссе раскрыта полностью; прослеживается авторская позиция, сформулированы необходимые обоснованные выводы; использована необходимая для раскрытия вопроса основная и дополнительная литература и нормативные правовые акты

Оценки «удовлетворительно» выставляется, если тема раскрыта недостаточно полно; использовались только основные (более двух) источники; имеются ссылки на нормативные правовые акты, но не выражена авторская позиция; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если тема эссе не раскрыта; материал изложен без собственной оценки и выводов; отсутствуют ссылки на нормативные правовые источники.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способность на основе критического анализа полученных знаний об объекте, представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними. Знание методов абстрактного мышления при установлении истины, методы научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез). Способность рассматривать систему как

			<p>элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем). Умения с использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач и оценивать экономическую эффективность реализации этих вариантов. Овладение целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практической работы и хозяйственной практики, навыками отстаивания своей точки зрения. Овладение системным подходом формирования собственной гражданской и мировоззренческой позиции.</p>
ОПК ОС-1	<p>Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды</p>	ОПК ОС-1.1	<p>Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности</p>

			людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс.
--	--	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>УК-1.1</p> <p>Способность на основе критического анализа полученных знаний об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними. Знание методов абстрактного мышления при установлении истины, методов научного исследования путём мысленного расчленения объекта (анализ) и путём изучения предмета в его целостности, единстве его частей (синтез). Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем). Умения с использованием методов абстрактного мышления, анализа и синтеза анализировать альтернативные варианты решения исследовательских задач и оценивать экономическую эффективность реализации этих вариантов. Овладение целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практической работы и хозяйственной практики, навыками отстаивания своей точки зрения. Овладение системным подходом формирования собственной гражданской и мировоззренческой позиции.</p>	<p>Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации. Осуществляет декомпозицию описываемого объекта на структурные элементы. Устанавливает иерархические связи между элементами. Владеет целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем, возникающих при выполнении практических работ, навыками отстаивания своей точки зрения. Применяет системный подход при обосновании своей позиции.</p>	<p>Собрана полная информация об объекте. Исключена недостоверная информация. Названы все структурные элементы. Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи. Выстроена иерархия элементов. Студент соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности. Точно определяет место объекта в системе более высокого уровня. Позиция логически выстроена. Аргументация опирается на достоверную информацию и системность.</p>
<p>ОПК ОС-1.1</p> <p>Способность определения понятий социальной и этической ответственности при принятии</p>	<p>Названы все структурные элементы. Между элементами установлены прямые и</p>	<p>Осуществляет определения понятий социальной и этической</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Способность анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения. Способность адаптироваться к работе в новых условиях, с разными людьми, анализировать ситуацию, воспринимать, понимать и контролировать свои эмоции. Способность владеть целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения. Выявлять явные и неявные потребности людей. Демонстрировать самостоятельность деятельности в новых условиях. Вести эффективные коммуникации. Находить компромисс.</p>	<p>опосредованные взаимосвязи. Выстроена иерархия элементов. Студент соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности. Характеризует альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях. Позиция логически выстроена. Аргументация опирается на достоверные знания и системность. Находит компромисс.</p>	<p>ответственности. Устанавливает различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях. Описывает альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях. Описывает меры социальной и этической ответственности. Владеет целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях. Применяет системный подход при обосновании своей мировоззренческой позиции</p>

Примеры вопросов к итоговому тесту:

1. Как соотносятся понятия «управление» и «менеджмент»?
 - a. понятие «управление» шире понятия «менеджмент»;
 - b. понятие «менеджмент» шире понятия «управление»;
 - c. эти понятия эквивалентны.
2. Что такое менеджмент?
 - a. управление людьми в организациях;
 - b. управление технологическими процессами в организациях;
 - c. управление людьми и технологическими процессами в организациях.
3. Что не относится к функциям управления?
 - a. планирование;
 - b. хранение документов;
 - c. стимулирование;
 - d. контроль;
 - e. коммуни

- кации. f.
4. Что такое организация?
 - a. группа людей, которая вырабатывает цели и предпринимает совместные действия по их достижению;
 - b. законодательно оформленное учреждение;
 - c. форма закрепленного разделения труда в управлении.
 - d.
 5. Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:
 - a. директор;
 - b. министр;
 - c. свод законов;
 - d. коллегия адвокатов;
 - e. бригада;
 - f. народ России.
 6. Новые технологии в управлении в основном возникают первоначально:
 - a. в государственных организациях;
 - b. в частных организациях;
 - c. и в государственных, и в частных организациях в равной мере.
 7. Какова последовательность разработки планов, прогнозов и программ:
 - a. сначала прогноз, потом программа, потом план
 - b. сначала план, потом программа, потом прогноз
 - c. сначала прогноз, потом план, потом программа
 - d. сначала программа, потом прогноз, потом план
 8. Выделите верное сужение:
 - a. Контроль - это функция менеджмента
 - b. Менеджмент – это функция контроля
 - c. Контроль и менеджмент – это примерно одно и то же
 9. Выделите корректные словосочетания:
 - a. Продуктовые инновации
 - b. Технологические инновации
 - c. Маркетинговые инновации
 - d. Управленческие инновации

Шкала оценивания.

Критерий: кол-во правильных ответов в % от кол-ва вопросов в тесте	Оценка знаний				
	Балл по пятибалльной системе				
	Не знает ничего	Знает плохо	Знает удовлетвор ительно	Знает хорошо	Знает отлично
0	0 баллов				
> 0 < 30		2 балла			
> 30 < 70			3 балла		
> 70 < 90				4 балла	
> 90 - 100					5 баллов

4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с

Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. № 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. № 01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядком организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

В части обеспечения освоения дисциплины обучающимся предоставляется раздаточный материал по темам дисциплины.

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, обеспечивающих формирование компетенций, предусмотренных освоением дисциплины, включает:

- проведение тестирования на основе тестов, включающих теоретические вопросы и расчетные примеры;
- проведение опроса по ключевым вопросам, охватывающем содержание дисциплины.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для обеспечения освоения дисциплины обучающиеся учебным планом предусмотрена самостоятельная работа и практические занятия.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы :

- самостоятельное изучение разделов курса,
- повторение лекционного материала и материала учебников,
- подготовка к практическим занятиям,
- подготовка к текущему контролю.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Курс MBA по менеджменту [Электронный ресурс] / Л.Брэдфорд Дэвид – М.: Альпина, 2019. – 508 с. Режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/43677.html>
2. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы – М.: Альпина, 2019. – 286 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82840.html>

6.2. Дополнительная литература.

1. Келлер С. Больше, чем эффективность. – М.: Альпина, 2019. – 416 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82999.html>
2. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. - М., 2017. <https://www.litres.ru/layza-leyhi/kultura-dlya-kazhdogo-kak-stat-organizaciey-osoznannogo-razvitiya/>
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. http://portalramn.ru/ramn/solutions/books/future_org/files/assets/common/downloads/Otkrivaya_organizacii_budushhego.pdf
4. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/scrum/scrum_25-5-17_read_stamped.pdf
5. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2016. <https://iknigi.net/avtor-klaus-shvab/116509-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuciya-klaus-shvab.html>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Не предусмотрено

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральные законы о бюджете.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.12manage.com>
2. <https://hbr.org/>
3. <http://www.garyhamel.com/>
4. <http://www.tlainc.com/>
5. <http://www.skyrme.com/>

6.6. Иные источники.

1. Менеджмент. Учебник. Под редакцией А.Л. Гапоненко. М.: Юрайт, 2013.
2. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. М. Магистр, 2015.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. Дело ЛТД, 2010.
4. Адизес И.К. Управляя изменениями. Питер, 2010.
5. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Информационные справочные системы:

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/>
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
5. Национальная электронная библиотека. URL: <http://rusneb.ru>;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: <http://nlr.ru/>;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.