

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современный менеджмент

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

Автор(ы)–составитель(и):
д.э.н., профессор

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Гапоненко Александр Лукич



(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины ...	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	12
6.1. Нормативные правовые документы	12
6.2. Основная литература	12
6.3. Дополнительная литература	12
6.4. Интернет-ресурсы	12
6.5. Справочные системы	12
6.6. Иные источники	12
7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	12

1. Цели и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является выявить основные тренды современного менеджмента, освоить лайфхаки в управлении организациями, а также достичь следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

знать:

- основные принципы управления
- связующие процессы и функции (планирование, организация, руководство, контроль)

уметь:

- применять полученные знания для управления собой, управления организациями, управления ресурсами (прежде всего человеческими)

владеть навыками:

- использования полученных знаний для создания системы эффективного управления организацией
- анализа конкретных ситуаций (кейсов)
- использования знаний для активного изучения и практического освоения как зарубежного, так и отечественного опыта делового администрирования

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК	Знания	Умения	Практический опыт
Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. ¹ Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать - сущность преобразований в компаниях;	Уметь - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть - методами менеджмента;
	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информаци-	Знать: - основные методы экономического и финансового анализа	Уметь: - проводить анализ системы управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Владеть - навыками разработки сценариев развития организации

¹ ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970 (ред. от 27.02.2023)

	онно-аналитических систем ²			
--	--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 52 академических часа

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/10	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		52	

Таблица 2а

Объем дисциплины (формат с применением ДОТ)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/10
Самостоятельная работа слушателя (СР)			32
Промежуточная аттестация	форма		Экзамен дистанционный
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			52

² ФГОС высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020, № 991

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ³ , проме- жуточной ат- тестации
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Введение: ме- неджмент и ме- неджеры. Стили руководства	6	2	2			4						
2.	Навыки мене- джеров. Роли менеджеров.	8	4	2		2	4						О
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8	4	2		2	4						
4.	Типы деловых организаций. Структуры орга- низаций	10	4	2		2	6						О
5.	Организацион- ная культура	6	2			2	4						П
6.	Управление раз- витием и изме- нениями в орга- низации	6	2			2	6						П
7.	Лидерство – ме- неджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управ- ления собой и другими.	6	2			2	4						О, ДИ
Итого:		52	20	8		12	32						
Подготовка и сдача эк- замена/зачета													Экзамен
Всего		52	20	8		12	32						

³ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практикум (П), деловая игра (ДИ)

Таблица 3а

Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанцион- ных образовательных техноло- гий (час.) и (или) зачетных еди- ниц (з.е.)				Форма текущего контроля успеваемо- сти ⁴ , проме- жуточной ат- тестации		
			Всего	Контактная ра- бота			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ			ПЗ
1.	Введение: ме- неджмент и ме- неджеры. Стили руководства	6					2	2			4		
2.	Навыки мене- джеров. Роли менеджеров.	8					4	2		2	4	О	
3.	Основы теории организации. Внешняя среда организации.	8					4	2		2	4		
4.	Типы деловых организаций. Структуры орга- низаций	10					4	2		2	6	О	
5.	Организацион- ная культура	6					2			2	4	П	
6.	Управление раз- витием и изме- нениями в орга- низации	6					2			2	6	П	
7.	Лидерство – ме- неджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управ- ления собой и другими.	6					2			2	4	О, ДИ	
Итого:		52					20	8		12	32		
Подготовка и сдача эк- замена												Экзамен	
Всего		52					20	8		12	32		

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практикум (П), деловая игра (ДИ)

4.2.Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Введение: менеджмент и менеджеры. Стили руководства	Сущность и система менеджмента. Менеджмент как модель управления. Кросс-культурные аспекты менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Менеджер и власть. Менеджер как профессионал. Эффективность менеджера. Понятие стиля руководства. Концепция «решетки менеджера». Эффективность стилей и жизненный цикл организации. Эффективность стилей и качество персонала. Ситуационный стиль.	
Тема 2. Навыки менеджеров. Роли менеджеров.	Сущность эффективности в менеджменте. Состояние и перспективы управленческой эффективности. Можно ли научиться эффективности. Навыки управления собой. Навыки управления другими	Концепция ролевого поведения. Роли менеджеров. Концепция управленческих ролей Г. Минцберга. Роли в межличностной сфере. Коммуникационные роли. Роли в принятии решений. Конкретная ситуация «Менеджер, забывший о себе».
Тема 3. Основы теории организации. Внешняя среда организации.	Определение организации. Механистические и органические организации. Открытые и закрытые организации. Модель бюрократической организации. Жизненный цикл организации. Понятие и структура внешней среды организации.	Структура макросреды. PEST-подход. Стратегический бизнес – тренды. Структура микросреды. Модель пяти сил конкуренции. Отраслевой анализ и стратегические сценарии. Конкретная ситуация «Компания на стадии роста».
Тема 4. Типы деловых организаций. Структуры организаций	Базовые типы деловых организаций. Основные характеристики предпринимательской и профессиональной организации. Процесс развития деловой организации. Основные подтипы деловых организаций. Понятие организационной структуры. Проектирование структуры. Организационная иерархия. Линейно-функциональная структура. Матричная структура. Дивизиональная и проектная структуры.	Особенности структурной эволюции. Практикум «Выбор организационной структуры».
Тема 5. Организационная культура	Понятие организационной культуры. Культура организации как корпоративная культура. Сильная и слабая корпоративная культура. Формальные основания корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой.	Практикум «Как формировать сильную корпоративную культуру».
Тема 6. Управление развитием и изменениями в организации	Необходимость изменений в организации. Внешние факторы изменений. Внутриорганизационные факторы изменений.	Модели и программы изменений. Социальные и политические аспекты изменений. Конкретная ситуация «Внедрение ИС».
Тема 7. Лидерство – менеджмент XXI века. Навыки менеджеров в области управления собой и другими.	Вызовы XXI столетия в менеджменте. Феномен глобализации и профессионализации менеджмента. Кросс-культурные факторы. Парадигма изменений. Новый тип менеджера. Навыки управления временем и стрессами. Навыки определения личностных ценностей и целей.	Навыки самомотивации, самоорганизации и саморазвития. Навыки управления мышлением. Навыки влияния. Навыки мотивации и тренерства. Навыки эффективного общения. Навыки управления командами. Навыки управления и руководства. Навыки обучения. Деловая игра «Управляем своим временем».

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Повторение лекционного материала и материалов учебно-методического пособия
2. Подготовку к текущему контролю (решение тестов, кейсов)
3. Подготовку к промежуточной аттестации.
4. Составление письменных отчетов на основе деловых игр и рассмотренных на занятиях практических ситуаций

Примерные темы рефератов

1. Структура управления организацией
2. Анализ и принятие управленческих решений
3. Анализ и разработка организационных структур
5. Информационные системы в работе менеджера
6. Конфликты и методы их разрешения
7. Менеджер и его функции
8. Методы управления
9. Мотивация работников в современных условиях
10. Мотивация трудовой деятельности
11. Организационная культура
12. Организация, планирование и управление компанией
13. Элементы управления
14. Управление персоналом в России
15. Целеполагание в системе управления компанией

Краткие методические указания по написанию рефератов:

Реферат представляет собой самостоятельную работу слушателя на тему, предложенную преподавателем (см. список примерных тем). Тема может быть предложена студентом и согласована с преподавателем. Целью реферата является самостоятельное получение дополнительных знаний по исследуемым вопросам общего менеджмента, развития навыков изложения научного и научно-практического материала. Реферат должен содержать четкое изложение сути исследуемой проблемы, последовательное изложение материала, выводы по рассматриваемым вопросам темы, развернутый список использованной литературы.

5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме итогового письменного теста. Итоговая оценка складывается из экзаменационной и текущих оценок работы слушателя в аудитории, а также оценки за реферат.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации:

1. Типы менеджеров, решаемые ими вопросы в организации
2. Функции и роли менеджеров
3. Межличностные роли менеджеров
4. Информационные роли менеджеров
5. Понятие эффективности менеджмента и способы ее измерения
6. Функции менеджмента
7. Взаимосвязь общих функций менеджмента
8. Задачи стратегического управления и его этапы
9. Значение и виды целей в организации

10. Задачи и виды внутрифирменного планирования
11. Основные этапы процесса планирования
12. Сущность и задачи организации
13. Достоинства и недостатки структур управления
14. Виды и основные принципы реализации производственных процессов
15. Характеристика основных видов контроля деятельности компании
16. Процесс контроля и его связь с функциями управления
17. Содержание процесса принятия управленческих решений
18. Понятие организационной культуры и особенности организационной культуры в российских компаниях
19. Понятие эффективности в менеджменте.
20. Стили управления
21. Влияние, мотивация и тренерство.

Примерные вопросы экзаменационного теста

Тест по курсу «Общий менеджмент»

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 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.
4. Определите верный ответ: не может быть субъектом менеджмента:
 - a. директор;
 - b. министр;
 - c. свод законов;
 - d. коллегия адвокатов;
 - e. бригада;
 - f. народ России.
5. 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
6. Выделите верное сужение:
 - a. Контроль - это функция менеджмента
 - b. Менеджмент – это функция контроля
 - c. Контроль и менеджмент – это примерно одно и то же
7. Выделите корректные словосочетания:
 - a. Продуктовые инновации
 - b. Технологические инновации
 - c. Маркетинговые инновации
 - d. Управленческие инновации

8. Человеческий потенциал организации включает в себя:
 - a. Компетенции работников
 - b. Корпоративную культуру
 - c. Патенты, зарегистрированные организацией
 - d. Оргструктуру
 - e. Информационную корпоративную систему
9. Обучающаяся организация – это организация, в которой
 - a. Большая часть работников обучается
 - b. Сама организация постоянно развивается
 - c. Руководитель имеет педагогическое образование
 - d. Внутренние коммуникации способствуют обмену знаниями
10. Принципы Agile применимы только к процессам, связанным с созданием программного обеспечения и реализацией ИТ проектов?
 - a. Да
 - b. Нет, они носят относительно универсальный характер

Таблица 5

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
90-100 баллов	5, «отлично»	Тема реферата раскрыта полностью. Тест решен верно на 90%
75-89 баллов	4, «хорошо»	Тема реферата раскрыта не полностью. Неверные ответы более чем на 25% вопросов теста
60-74 баллов	3, «удовлетворительно»	Тема реферата раскрыта не полностью. Тест решен менее чем на половину
40-59 баллов	2, «неудовлетворительно»	Тема реферата не раскрыта

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены основные методы менеджмента
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон о бюджете на 2019 г. и плановый период 2020 – 2021 гг. от 29.11.2018 г. №-459 ФЗ.
2. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)".

6.2. Основная литература

1. Менеджмент учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. ЭБС "Юрайт"
<http://www.biblio-online.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459>
2. Гапоненко А.Л., Кочеткова А.И., Кочетков П.Н., Савельева М.В. Happy management. М., 2019 https://ridero.ru/books/happy_management/
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 450 с
4. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт. 2024. 270 с.

6.3. Дополнительная литература

1. Далио Р. Принципы. М., 2018. <https://avidreaders.ru/book/principy-zhizn-i-rabota.html>
2. Киган Р., Лейхи Л. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. М., 2017 <https://avidreaders.ru/book/kultura-dlya-kazhdogo-kak-stat-organizaciy.html>
3. Менеджмент / под ред. Ю .В. Кузнецовой. — М.: Юрайт. 2024. 596 с.
4. Питер Ф. Друкер. Энциклопедия менеджмента. – Вильямс, 2012

6.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru/books/m98/>
2. http://revolution.allbest.ru/management/00012849_0.html
3. <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/7.php>
4. <http://management2.ru/>

6.5. Справочные системы

1. www.yandex.ru / - Поисковая система
2. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
3. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
4. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
5. <http://www.garant.ru/> - Гарант

6.6. Иные источники

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М. Дело ЛТД, 2010.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Питер, 2010.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).